



## **executive manager**

Nord Est

Il capitale intellettuale  
delle Aziende di valore

Coaching & Team building

# **Come costruire un team di successo**

Dibattito guidato dal Dott. Luca Vignaga

Fondazione CUOA 13 Novembre 2010

# 7

**executivebook**  
febbraio**2013**



## La Collana

*Executive Book è la collana che raccoglie le esperienze e gli stimoli emergenti dagli Executive Labs.*

*Executive Book è un luogo di incontro dove si discute di management con i protagonisti della realtà economica e sociale.*

## Gruppo di Lavoro

**Pierantonio Pierobon**

(Senior Operations Manager, GE)

**Monica Gasparella**

(Resp.amministrazione, finance, Allicore srl)

**Andrea Bottazzo**

(Plants Manager, MTA Spa)

**Giulio Mandruzzato**

(Export Manager, BT-Burgmann)

**Federico Armani**

(National Account Executive, Vodafone Global Enterprise )

**Gianluca Baldussi**

(General Manager, Meccanica Veneta s.r.l.)

**Francesco Beni**

(PM / IT Consultant & Security, Almaviva S.p.A.)

**Andrea Campagnolo**

(Commercial Manager, Mafin spa)

**Michele Repaci**

(Project Leader, Bosch Rexroth Spa)

**Enrico Scian**

(Project Area Manager at Pride)

## Ringraziamenti

Finalmente viene alla luce il 7° Book degli EMNE "Coaching & Team Building"! Gli Executive Manager Nord Est, nati come gruppo spontaneo dopo il conseguimento del Diploma MBA Executive presso la Business School veneta CUOA nel 2007, si sono successivamente costituiti in associazione culturale a Maggio 2010.

L'associazione, come recita il nostro statuto, "promuove una managerialità autorevole, efficace, moderna ed etica che accresca il valore delle imprese nella loro evoluzione culturale, economica, e produttiva..."

La volontà di crescere e far confluire all'interno del gruppo tutti i Diplomati Executive Master CUOA ha portato nel corso del 2010 ad un allargamento della base associativa e di partecipazione che da un lato ha arricchito ed ampliato le capacità e competenze, dall'altro ha richiesto un riassetto organizzativo e comportato un avvicendamento dei soci e delle cariche direttive.

Questo book riporta quanto emerso durante l'Executive Lab svoltosi presso Fondazione CUOA il 13 Novembre 2010, partendo dalle problematiche emerse durante la crisi economico-finanziaria appena vissuta, ed evidenziando come la tematica del Coaching aiuti a creare le condizioni per creare una squadra vincente.

Un particolare ringraziamento va come sempre alla scuola che ci ospita, al Dott. Caldiera, suo Direttore Generale che è qui con noi e segue con attenzione le nostre iniziative, al suo staff che ci supporta e naturalmente ai nostri graditi ospiti che vi andiamo a presentare.

A tutti una proficua lettura!

**Michele Repaci**  
Presidente EMNE

<b>Benvenuto</b>	<b>4</b>
<b>Presentazione degli ospiti</b>	<b>4</b>
<b>Dibattito ed interventi</b>	<b>5</b>
<b>Conclusioni</b>	<b>22</b>

## **Benvenuto**

## **Presentazione degli ospiti**

4

Giunti al nostro 7° incontro desideriamo dare un caloroso benvenuto a quanti hanno partecipato numerosi a questo LAB.

E stavolta i numeri sono davvero importanti: oltre 80 persone che si confrontano su tematiche aziendali di sabato mattina, c'è di che essere orgogliosi!

Aspetto altrettanto rilevante è la presenza qualificata di manager, professionisti ed imprenditori e il patrocinio dato all'evento da FederManager e AIDP Triveneto.

Un risultato più che soddisfacente che incoraggia l'associazione EMNE a proseguire nelle sue iniziative.

**Enrico Scian**

Segretario EMNE

Gli ospiti provengono da settori di riferimento, come la Dott.ssa Rosanna Gallo, Psicologa delle Organizzazioni, Direttore Scientifico della Società italiana di formazione psicologica e consulente Coaching e il dott. Luca Vignaga, Direttore del Personale di Marzotto S.p.A e Presidente AIDP Triveneto.

Ma anche da ambiti molto diversi come Pietro Parrino, Direttore di Emergency Italia, il Colonnello della Guardia di Finanza di Vicenza Antonio Morelli, Riccardo Paterni, consulente aziendale e fondatore di "knowledge for action -Rugby".

A loro il nostro più caloroso ringraziamento per la partecipazione e le preziose esperienze vissute "sul campo".

## Dibattito ed interventi

### Luca Vignaga

E' sempre un piacere scorgere numerose persone di differenti età e percorsi che si presentano anche al sabato di buon mattino al Cuoa; da il senso che questo è un territorio, come disse qualcuno, dalle "terre veloci" sempre in movimento, movimento che nasce dalla voglia di apprendere ed oggi vorremmo fosse un'occasione, appunto, di formazione.

Vogliamo quindi mettere assieme mondi apparentemente diversi, partendo da Emergency e muovendoci attraversando quello dello sport e il mondo militare.

Per inquadrare teoricamente la problematica del coaching ci aiuterà la dottoressa Rosanna Gallo, docente universitario a Parma, scrittrice di oltre 11 libri sugli argomenti oggi trattati nonché amministratore di Eu-tropia; definiamo quindi con lei i confini dell'argomento, per poi passare agli interventi degli ospiti.

### Rosanna Gallo

Ringrazio gli organizzatori perché stan-

no proponendo di fare il punto su un argomento molto importante. Faccio il consulente da 25 anni ed è la prima volta che sono sommersa dalle richieste di coaching nonostante abbia una squadra di 11 persone: come mai?

Sicuramente l'attuale crisi ha messo in difficoltà un certo stile manageriale; i professionisti di valore hanno reagito e resistito molto positivamente alle sfide, facendo rete e offrendo solidarietà; altri invece, più attaccati più al ruolo, alle apparenze non hanno retto l'impatto e si sono sciolti come neve al sole.

Qual è la conseguenza per le aziende? Chiedere maggiori interventi di coaching.

Sono psicologa del lavoro e posso dire che a volte mi è più sembrata una richiesta d'aiuto psicologico mascherata sotto forma di coaching; è anche un'opportunità di guardarsi un po' dentro, di valorizzarsi trovando i talenti che abbiamo nascosti e che, molto spesso, non mettiamo a disposizione o che non siamo

consapevoli di possedere, sempre ricercando comunque una professionalità più "tonda", più completa.

Oggi si è subissati dal fare continuo, dall'incalzante necessità del risultato senza fermarsi a riflettere ed aprire gli occhi, ottenendo risultati di breve e non di lungo periodo. Ed è questo un elemento sostanziale della crisi attuale in cui non si elabora strategia, non si studiano scenari ma si agisce solo in emergenza. Questa spinta ha quindi motivato le persone a rivolgersi al coaching per un'esigenza di analisi introspettiva.

Il coaching lavora su due direttrici: orientamento al risultato, attraverso lo sviluppo delle competenze, e orientamento alla persona, inerente la sfera del sé. Parliamo quindi di **human being**: persone complete significa anche persone equilibrate.

Ci sono migliaia di definizioni di coaching, ma vorrei proporvi la mia: è un percorso-processo molto personalizzato che si fonda su un patto: l'organizzazione richiede un obiettivo (preparazione al nuovo ruolo, sviluppo di una particolare competenza, leadership emotiva, leadership strategica, ecc...) che contemporaneamente non deve invadere la sfera personale che rimane dominio esclusivo del coach e del coachee; questi devono mettersi in gioco entrambi, individuando percorsi anche stressanti, in cui la persona identifica dove recuperare la propria energia, come promuoverla e renderla disponibile per sé e per il proprio team. L'obiettivo sarà una professionalità più piena perché integrata da una elevata dose di umanità.

Perché il coaching dentro le aziende non

funziona? Perché tipicamente i coach ed i coachee non sono pronti a mettersi in gioco reciprocamente ed è ancora più difficile fare team coach perché presuppone di mettersi in relazione paritaria con il rischio di non accettare l'ipotesi di essere messi in discussione.

Una delle tecniche è il **mirroring**, rispecchiare la persona. Infatti il coach deve spesso mantenere un atteggiamento coraggioso nell'evidenziare le debolezze per esempio "Se lei si comporta così risulta antipatico... oppure "questo atteggiamento arrogante, nel suo ruolo di amministratore, scoraggia i suoi collaboratori inibendoli dall'intervenire e nascondendole i problemi...". Anche l'abbinamento tra il coach ed il coachee è importante, non solo in termini di specificità tecniche, ma anche relazionali; infatti devono "scegliersi" altrimenti non possono aprirsi e stabilire una relazione di fiducia.

Team coaching. Negli ultimi anni si è scelto di lavorare anche sulle seconde linee manageriali, sui giovani potenziali e non solo sul top management e sui membri del Board. Si individuano quindi dei percorsi di crescita e soprattutto, all'interno dell'azienda, è importante fare rete, network di alti potenziali che si relazionano in modo non competitivo ma collaborativo; le nuove generazioni sono facilitate in questo approccio soprattutto per la variazione della scala dei valori. Nel percorso di team coaching è il gruppo che decide dove andare, che si dà delle regole e che realizza il suo percorso con l'aiuto del team leader: a questo punto parliamo di team building. Il team leader

fondamentalmente lavora su due livelli, il team building ed il team working, facilitando la coesione ed il benessere relazionale nel team, garantendo un confronto aperto ed una comunicazione rapida che porti al conseguimento degli obiettivi. Il team coach lavora su due dimensioni: quella razionale con la formalizzazione degli obiettivi da raggiungere e quella emotiva, dominio dei conflitti, dei sogni, dei desideri, delle paure delle persone, fondamentale per fornire energia al gruppo. Attraverso strumenti specifici, come il sociogramma, individuiamo la dimensione emotiva e il posizionamento delle persone; vicine o lontane, fuori o dentro il gruppo. Ed il team è responsabilizzato a riportare all'interno quelli che trova fuori dal gruppo. Per ultimo cito un ulteriore strumento di sintesi il perform, un modello dei team di grande successo, dove c'è attenzione sia all'obiettivo che all'empowerment delle persone e fare coaching significa *Give Power!* al team ed ai singoli.

### **Pietro Parrino**

Emergency è l'ONG più conosciuta in Italia e non solo, fondata nel 1984 da Gino Strada con un gruppo di amici. Oggi opera in una miriade di territori di confine, di guerra, ambiti in cui sussistono condizioni critiche per la sopravvivenza della popolazione, tra cui anche alcune zone d'Italia (es. Palermo). La base logistica è a Milano.

Mi sono laureato in legge dopo aver girato molto da ragazzo, sono entrato in Emergency perché ero appassionato alla storia di questa organizzazione che è in grado di dare delle chiavi di lettura diver-

se su quanto accade in certi paesi per i quali generalmente si ricevono informazioni uguali ed allineate dai soliti canali. Un giorno Gino Strada parlava di un progetto per la costruzione di un ospedale e di un centro chirurgico in Cambogia ed avendo avuto precedenti esperienze in un'azienda che si occupava di ristrutturazioni, mi sono offerto per andare qualche mese a fornire il mio contributo nel caso ce ne fosse stato bisogno. Di fronte alla proposta di operare gratuitamente, Gino Strada ha opposto il suo rifiuto perché in Emergency tutti vengono pagati. Per poter pretendere il servizio concordato o l'obiettivo che è stato posto l'impegno va sempre valorizzato e remunerato.

Parto quindi per la Cambogia con altri due inglesi e dopo quattro mesi di lavoro, inizio a nutrire forti dubbi sull'operato dei colleghi inglesi. Essendo stato mandato lì per imparare non mi permetto delle critiche, ma Gino capisce al volo la situazione e si reca presso il sito cambogiano per verificare cosa stia succedendo. Dopo dieci giorni di permanenza, Gino Strada mi comunica che gli inglesi non avrebbero più operato con Emergency e mi chiede se avessi avuto voglia di rimanere lì a continuare la missione. Avrei dovuto chiudere in tre mesi ed invece ci sono rimasto tre anni. All'inizio avevo davanti a me solo un prato ed il compito di costruire un centro di chirurgia di guerra.

Emergency ha la particolarità di porre obiettivi sfidanti, anche molto più alti di quelli che una persona pensa di poter raggiungere con le proprie forze, ma ti mette a disposizione strumenti per per-

metterti di raggiungere questi traguardi, basandoti sempre sulla tua capacità, su una, spesso, completa autonomia nel modo di raggiungere questi obiettivi, dando la sicurezza che chi ti ha dato questi obiettivi è sempre lì, pronto ad aiutare ed a fare in modo che il supporto richiesto arrivi. Non manca ovviamente la supervisione ed il controllo di chi ha il compito di verificare che tutti i passaggi avvengano nella maniera più adeguata.

Ho sempre visto Gino Strada come un falco che gira in alto, facendo ogni tanto una domanda: se si sa rispondere alla domanda, spiegando perché si è lì, anche se essere lì presuppone il fatto di aver compiuto degli errori e soprattutto se si riesce a spiegare il motivo per cui si è arrivati all'errore, se si riesce a far vedere che gli obiettivi ed il percorso per raggiungerli sono chiari, allora Gino passa sempre meno. Al contrario, se vengono avvertiti tentennamenti ed incertezze, allora passa sempre più spesso. Questa è la metodologia usata da Strada, ma è la stessa usata da me verso i miei collaboratori.

Ho costruito il centro di chirurgia di guerra a Battambang (Cambogia) in periodo di guerra, sono stato in Somalia ed in altri posti, ma il metodo usato è sempre lo stesso.

Altra caratteristica di Emergency è quella di dare la libertà alla persona di esprimere tutte le proprie potenzialità e capacità, permettendo a chi sovrintende di poter intervenire quando queste capacità non emergono, quando si ha bisogno di correggere; e se si lavora ad 11.000 km di distanza, si ha bisogno di creare un rapporto di assoluta fiducia ed apertura. Il percorso con Emergency è stato quello

di costruire centri chirurgici di guerra; a guerra finita si sono trasformati gli ospedali di chirurgia di guerra in ospedali di traumatologia e via così seguendo le necessità che evolvevano nel Paese: non è un lavoro dove uno si alza e sa che cosa farà durante la giornata, ci sono mille sfide ed il giorno dopo si potrebbe essere chiamati ad affrontarle in modo completamente diverso.

In Cambogia si voleva aprire un ospedale ma ci si è resi conto che c'erano una sessantina di medici in tutto il Paese: si è quindi stati costretti a fermare la gente per la strada chiedendo di fare qualsiasi cosa, dall'infermiere al chirurgo.

Spesso ci si presenta in un paese con dieci collaboratori, se ne assumono rapidamente altri duecento e ci si prefigge l'obiettivo di iniziare in venti giorni ad operare persone ferite in ogni modo. Le sfide cambiano a seconda del Paese, dello status (guerra, miseria, ...), dei governi e della gente.

In questo mio ruolo mi sento di avere una sola colpa, ovvero di creare disadattati: chi parte e si trova a poter dare il massimo di sé senza vincoli, ad esprimere tutto se stesso, quando torna si sente re-ingabbiato in un sistema che non lascia liberi, che non ti ascolta.

Questa è la filosofia di Emergency.

### **Antonio Morelli**

Opero a Vicenza da quattro anni e la concezione della leadership nell'ambiente militare in prima apparenza sembra molto semplice, perché entra in gioco l'organizzazione gerarchica; la componente motivazionale è invece importantissima. Ho frequentato l'accademia che nell'intenzione dovrebbe essere la "fabbrica dei



comandanti, dei leader”; ci si arriva abbastanza giovani e dopo un percorso scolastico in cui a tutto si pensa tranne che a fare il militare, si arriva ad un punto in cui si fanno delle valutazioni per le quali entrare nel mondo della pubblica utilità rappresenta un obiettivo importante. La maturazione non arriva subito, ma dopo un percorso molto duro, perché in accademia vige la regola per cui se si vuole comandare bene, si deve saper ubbidire bene.

L'intelligenza delle persone deve poter discernere tra quello che è un percorso volutamente caricato, didattico, da quello che è il percorso del carattere formativo del singolo che poi si esprime non già sulla base di una concezione formale che viene in qualche modo inoculata, ma dalla componente non formale, che è una componente sostanziale.

Chi affronta questa carriera lo fa perché ha l'obiettivo di aiutare gli altri, lo fa per combattere l'ingiustizia in genere ed incasellare la propria attività in un contesto in cui si cerca di tutelare i più deboli, garantendo o tentando di garantire la giustizia; questa è una spinta motivazionale molto forte.

La mia prima esperienza di comando fu in una località isolata, dove mi resi conto che mi veniva affidato un incarico importante; oltre a sentire il peso di rappresentare un'istituzione, la Guardia di Finanza, mi trovai a comandare personale che aveva quantomeno il doppio della mia età (avevo 22 anni) e molta più esperienza lavorativa. Il comando non poteva quindi basarsi sulla mera semplificazione della gerarchia, ma cercai di impostare un percorso di crescita basato su un dialogo interrelazionale, non limitato al

potere formale, ma su altre componenti. Questa attività ha dinamiche diverse da quelle dell'ambiente manageriale, ma ci sono due componenti fondamentali in comune: la capacità di motivare le persone al di là del ruolo rivestito ed il fatto di avere chiaro il fine ultimo di quello che si esegue. Spesso nelle amministrazioni pubbliche non è sempre chiaro a tutti l'obiettivo, non sempre viene spiegato compiutamente e non sempre viene caricato di quei contenuti sociali che sono determinanti.

L'obiettivo di chi opera nella Guardia di Finanza è quello di tutelare il fisco, l'economia, i mercati e sostanzialmente è quello di tutelare i cittadini. Questi concetti devono essere continuamente ripetuti ed inoculati in chi fa questo lavoro, perché è uno dei modi che si ha per realizzare meglio un lavoro di squadra.

Il lavoro di squadra in un ambiente militare è paradossalmente ancora più importante che in un ambiente civile, perché la struttura militare è da un lato un grosso vantaggio, ma dall'altro ha anche poca flessibilità e scarso dinamismo nella scelta dei propri collaboratori, quindi la leva motivazionale dev'essere ancora più forte per raggiungere i fini preposti.

### **Luca Vignaga**

Il nostro ultimo ospite è Riccardo Paterini, apolide, visto che è nato in Toscana, ha studiato negli Stati Uniti, vive in Colombia. E' stato manager, ora imprenditore con una sua società, da appassionato di sport ha deciso di scrivere un libro intitolato "Rugby, dal campo all'azienda" dal sottotitolo "oltre il semplice fare squadra" ed è il motivo per cui lo abbiamo invitato al nostro incontro. A proposito di

rugby, anche per chi non è appassionato o conoscitore dello sport in questione, vi suggerisco, se non lo avete già fatto, di andare a vedere "Invictus", ultimo film di Clint Eastwood: è una storia bellissima di team, di sport, di motivazione in funzione della trasformazione di un paese, il Sudafrica, dove Nelson Mandela sta iniziando a creare l'anima della nazione.

### **Riccardo Paterni**

Dal racconto del relatore precedente ho già iniziato a cogliere degli spunti e la mia prima riflessione è legata al ricordo di quando ho fatto il servizio militare e sono riuscito a non rispondere mai "Signorsì", solo alcune volte "D'accordo". Questo perché non riuscivo a interpretare e sentire certi valori.

Per comprendere il mio attuale ruolo di consulente in ambito organizzativo, in particolare in realtà aziendali piccole e medio-piccole, nel valutare e supportare il capitale umano, parto dalla mia storia personale. Diplomato ragioniere a Lucca, ma per volontà dei genitori, decido di non proseguire il percorso formativo all'Università, proprio perché allergico a rimanere dentro gli schemi; a vent'anni ho la fortuna di iniziare a lavorare per una multinazionale che mi spedisce negli Stati Uniti ad occuparmi di finanza. Mi accorgo fin da subito di rapportarmi con persone che non riescono ad esprimere sé stesse; decido allora di prendermi, parallelamente all'attività in azienda, una laurea in sociologia per capire il contesto e le problematiche che sottendono la realtà economica. Identità, valori, condivisione sono gli elementi sui quali lavorare quando in azienda ci si accorge che molti dei collaboratori non sono motivati, ren-

dono meno di quanto ci si aspetterebbe. Su queste problematiche ho successivamente basato il mio lavoro di supporto in ambito consulenziale, affiancando tematiche e spunti che avevo scoperto essere molto affini nel gioco del rugby, al quale mi ero avvicinato quasi per caso.

La metafora del rugby è accostabile al mondo aziendale in modo anche molto pratico: spesso in azienda si parla di leadership, di feedback, di identità, di interdipendenza, di valorizzazione delle diversità, ma difficilmente questi concetti si riescono a declinare e ad applicare realmente nella quotidianità.

Il gioco del rugby ha la caratteristica naturale di aver bisogno di questi valori per poter essere praticato; per entrare ancor più nel dettaglio ho deciso di farmi aiutare, in questa sede, da Francesco Bianchi che è l'allenatore della squadra under 18 del Vicenza.

Il primo aspetto di cui val la pena parlare è forse quello mentale e filosofico del rugby.

### **Francesco Bianchi**

Quando si parla di rugby, il primo pensiero va ad una squadra di persone grandi, grosse e potenti che esprimono forza bruta: in realtà il rugby è uno sport che richiede l'uso della testa non solo dentro la mischia ma anche durante le altre fasi del gioco.

Il rugby si sviluppa fondamentalmente dall'intersezione di tre variabili: il pallone, i nostri avversari e i miei compagni di squadra. Tutte le tre variabili si muovono continuamente, ad ogni istante, e ogni singolo giocatore deve elaborarle e ricollocare il suo comportamento e la

sua posizione in funzione di queste; ciò richiede molta intelligenza. Oltre a questo e agli allenamenti c'è una base filosofica e valoriale.

### **Riccardo Paterni**

Dobbiamo fare molta attenzione al significato che attribuiamo al termine valori: troppo spesso in Azienda consideriamo valori quelli che sono scritti sul sito web o sulle brochure istituzionali...e che talvolta nemmeno ci ricordiamo. Invece questi devono venire dal di dentro della persona.

### **Francesco Bianchi**

Il primo valore in assoluto che trasmettiamo a chi arriva per la prima volta in campo è quello del rispetto, che equivale sostanzialmente alla disciplina, perché in uno sport basato sul contatto fisico, che prevede delle situazioni potenzialmente pericolose, stressanti o ambigue come il ricevere un colpo dall'avversario, è fondamentale l'autocontrollo. La potenza fisica va quindi canalizzata al fine di raggiungere l'obiettivo senza danneggiare, oltre a sé stessi, anche la propria squadra. Si richiede quindi il rispetto delle regole, dei compagni di squadra, dell'allenatore, degli avversari e soprattutto dell'arbitro, il cui giudizio nel rugby è incontestabile.

### **Riccardo Paterni**

Ci tengo a puntualizzare come spesso in azienda il voler valorizzare delle persone possa essere inteso come buonismo, mentre in realtà significa definire assieme le regole e i valori e poi rispettarle assieme, confrontarsi apertamente e capendo il percorso di ciascuno; obiettivo delle aziende è creare valore per il clien-

te e questo progetto deve essere sempre ben chiaro nella mente e nelle azioni dei collaboratori.

### **Francesco Bianchi**

Il rispetto non è qualcosa di astratto o di fine a sé stesso ma è sempre funzionale al gioco e ai nostri obiettivi; io ho rispetto del mio compagno di squadra perché il mio compagno deve sostenermi, se io non lo rispetto lui non mi sostiene e viceversa. Il rispetto dei miei avversari non è astratto: io dico ai miei giocatori che dobbiamo battere i nostri avversari e che dobbiamo onorare il gioco. Se siamo in vantaggio di 5, 6 mete non dobbiamo iniziare a fare melina ma dobbiamo dargli 10, 12 mete e dare sempre e comunque il massimo perché questo è un modo di onorare la sua presenza in campo e di riconoscerlo come avversario. Se rinuncio a giocare disconosco il suo ruolo e le sue capacità; anche i miei avversari, pur sotto di 50 punti, daranno comunque il massimo per cercare di fare meta perché per loro quello rimane l'obiettivo.

Per fare un esempio pratico posso citare quella che è la vision del nostro club, pur parlando di una squadra giovanile, quindi costituita da ragazzi di circa 16-17 anni: il nostro obiettivo è quello di andare in serie B entro il 2012 e in serie A entro il 2016, quindi non stiamo parlando di attività fini a sé stesse.

Come si inquadra in questo progetto il ruolo di un ragazzino di 16 anni? Personalmente ho preso i miei ragazzi, li ho guardati in faccia e ho detto loro: "Fra 4 anni circa tutti voi sarete in grado di giocare in prima squadra e secondo il nostro progetto la squadra sarà in serie B, quindi voi fate parte di quel gruppo che poi

porterà il nostro club in serie A". In questo modo gli ho prospettato un obiettivo molto ambizioso, non immediato ma che rientra nella vision del nostro club e quindi li ho costretti a partecipare a questo progetto e loro lo hanno fatto proprio. Ho anche detto loro "Non tutti voi riuscirete ad entrare in quella squadra, solo alcuni ci riusciranno" e quindi non ho promesso nulla, ma ho prospettato un sogno molto ambizioso, non irrealizzabile ma non raggiungibile da tutti. Io posso già avere un'idea di chi ce la potrà fare e chi no, ma tengo per me certe informazioni ed una volta condiviso il progetto generale lavoro per concretizzare le azioni tese a raggiungere l'obiettivo finale, iniziando a lavorarci fin d'ora per sviluppare le capacità atletiche, tecniche, tattiche e caratteriali.

### **Riccardo Paterni**

Anche in questo caso parliamo quindi di consapevolezza e condivisione di obiettivi.

### **Francesco Bianchi**

Certamente sì, volendo fare un parallelo con la realtà aziendale il ruolo dei ragazzini di 16 anni può essere paragonato a quello dei ruoli meno qualificati che però si devono sentire partecipi a traguardi più sfidanti ed in grado di dare un contributo fondamentale per la riuscita complessiva del progetto finale.

Questo è stimolante, sviluppa impegno, produce risultati e dopo un certo numero di partite sono in grado di fare vedere loro, dati statistici alla mano, che il loro impegno ha già prodotto un miglioramento, che siamo primi in classifica e

che quindi il nostro obiettivo corrente è misurabile e raggiungibile.

### **Riccardo Paterni**

Anche sul tema della misurabilità e visibilità dei risultati, spesso lontano dai livelli più operativi, bisognerebbe riflettere e comunque sono tantissimi i parallelismi che si potrebbero ancora fare tra la realtà del rugby e quella del mondo aziendale per coglierne spunti di riflessione.

### **Luca Vignaga**

Le cose emerse fanno parte della nostra vita aziendale quotidiana ed ognuno di noi avrà fatto dei link alla propria realtà. A questo punto apriamo il dibattito alle vostre considerazioni e domande.

### **Stefano Schiavo**

È sempre emersa, durante le discussioni, la figura dell'avversario che si oppone al gruppo. Volevo capire se, secondo la vostra esperienza, l'avversario è un elemento determinante che, al limite, deve essere creato artificialmente per garantire la presenza di un elemento di sfida e coesione oppure è possibile fare team anche senza la figura antagonista.

### **Pierantonio Pierobon**

Chiedo a Pietro Parrino ed al colonnello Antonio Morelli come fanno a gestire dei team con altissimo turnover. Soprattutto come fa Parrino a controllare i collaboratori a grandissima distanza, a fissare obiettivi e misurarne il raggiungimento. Come mantenere motivato il team e gestire le sconfitte?

### **Monica Gasparella**

Come avviene la gestione delle emozioni e della paura?

### **Luca Vignaga**

Vorrei aggiungere un altro stimolo. Negli ultimi anni si parla spesso di parallelismo tra sport e management: non è magari diventato anche questo una moda?

### **Antonio Morelli**

L'avversario come componente del team. La nostra missione non prevede avversari ma una platea che eventualmente deve essere soggetta ad un nostro controllo. In questo ambito noi dobbiamo creare un team di lavoro e questo team ha il compito di far comprendere quali siano gli obiettivi del suo lavoro ai soggetti controllati. Nel nostro ambito ritengo che non sia un elemento determinante avere avversari. Possiamo essere forti anche se non c'è nessuno da battere.

Non c'è un avversario nostro, che ci serve da stimolo, piuttosto abbiamo bisogno di consenso verso ciò che facciamo nei confronti dell'illecito. Credo sia più determinante il consenso della pubblica opinione che ci da il senso di combattere per una giusta causa.

Come si affronta il turnover (anche se in realtà spesso sono io soggetto al turnover mentre il team rimane fermo).

Parto dalla mia esperienza: qui a Vicenza ho il comando provinciale della guardia di finanza, prima comandavo un team che faceva verifiche fiscali, prima ancora un piccolo reparto che faceva prevalentemente controlli anti-contrabbando, ecc.. Il segreto è la capacità di adattamento e la flessibilità. Il giovane militare ha una

gran voglia di spaccare il mondo, il militare più anziano che svolge il ruolo di verificatore fiscale ha caratteristiche diverse. Come si combinano queste anime? L'azione di comando deve essere adattabile ma esplicitare ad entrambi la chiarezza del progetto da portare a termine. Anche l'aspetto territoriale è importante: non si può prescindere dalle indicazioni dell'Arma, ma la capacità di leggerla nel contesto locale, con tutte le sue peculiarità e differenze è molto importante.

La gestione della sconfitta.

Ci sono criticità più o meno evidenti in ogni reparto: bisogna comprendere perché siano nate, perché si siano manifestate e come si sarebbero potute evitare; capirne insomma le cause. Bisogna insegnare che la sconfitta non deve minare i comportamenti e i modi di agire, ridimensionando il lato negativo affinché venga vista come un percorso che alterna momenti di criticità a momenti di soddisfazione. Se il capo o il manager ha paura, può trasmettere insicurezza, diventare autoritario e può esser colui che non aggrega i collaboratori, manifesta comportamenti aggressivi ed irrazionali; bisogna sempre motivare ciò che si fa, mantenere equilibrio e grande senso di responsabilità per riuscire a raggiungere la meta prefissa.

Luca Vignaga

Riccardo (Paterni), quante volte ti hanno chiamato "Riccardo Cuor di Leone"?

### **Riccardo Paterni**

Moltissime, soprattutto quando mi conoscono meglio, viene spontaneo.

Interpreto la domanda in questo modo: è necessario, per avere la giusta spinta motivazionale, trovarsi di fronte degli avversari oppure si può lavorare meglio partendo dalle proprie caratteristiche "positive"?

La mia esperienza, non solo in Italia, ma anche in Sud America e negli Stati Uniti dove sto operando, è di un contesto in forte cambiamento che quindi genera un clima di diffusa competizione.

Ma l'avversario più forte da combattere siamo noi stessi, il nostro modo di pensare, il renderci schiavi delle nostre paure e delle nostre abitudini, allora la spinta forte, davvero propulsiva, la possiamo trovare solo se partiamo dal lato positivo. Dobbiamo esserne consapevoli e concentrarci sui nostri punti di forza e non ne parlo in termini aziendalisti ma dal punto di vista individuale, o di lavoro di gruppo, consentendo alle persone di essere messe in condizione di esprimere al meglio i propri punti di forza. La paura della competizione esiste ed esistono anche le altre emozioni; è importante farle emergere e condividerle durante lo sviluppo dei progetti affinché questi ultimi assumano significato. Di più, tutto quello che facciamo in azienda deve assumere un significato; se operiamo solo perché dobbiamo farlo, senza effettivamente metterci il cuore, diventiamo schiavi di noi stessi o schiavi di qualcun altro che ci impone modi, tempi, attività.

Incontro molti imprenditori che non vogliono comunicare, condividere le proprie paure in maniera esplicita, trasformando le emozioni in aggressività e questo porta a mostrare il peggio di loro stessi, a distruggere quel clima di identi-

tà, di progettualità, di spirito di gruppo di cui invece l'azienda ha estremo bisogno.

In questo contesto economico di difficoltà, sempre più aziende si affidano al coaching, perché intravedono una possibilità di assumere consapevolezza, di conoscersi, di migliorarsi.

Molti imprenditori e manager si iniziano a chiedere il perché l'azienda abbia un determinato comportamento sul mercato, se non sia possibile ampliare le proprie vedute, se non si possano applicare con successo le competenze e tecnologie anche in altri ambiti. Ma per far questo è necessario ci sia un'effettiva partecipazione delle persone al processo anche decisionale dell'azienda, una valorizzazione delle competenze.

Quello che sta avvenendo oggi è triste, è duro, c'è da soffrire, ma bisogna convogliare gli sforzi affinché questi diventino un'opportunità di miglioramento a tutti i livelli aziendali, vanno valorizzati il saper comunicare, il saper ascoltare, cose in apparenza molto elementari. Quando una persona riesce a capire e ad apprendere questi meccanismi in azienda e anche a portarli a casa, in famiglia e a migliorare il contesto familiare si hanno risultati stupendi, si riesce a migliorare anche il contesto sociale.

Devo ammettere che questa mentalità americana di frontiera, tradizionale, mi è servita parecchio nel corso della mia vita fino ad oggi.

### **Pietro Parrino**

Chi mi ha invitato mi ha chiesto di essere pratico, quindi ho pensato semplicemente di raccontarvi come faccio

un briefing per un logista o un medico che sta partendo per un ospedale come quello di Lashkar Gah che è uno dei nostri ospedali nel sud dell'Afghanistan, in piena zona controllata dai talebani, zona di guerra dove arrivano dai 30 ai 40 feriti da combattimento al giorno. La persona che ho davanti normalmente è un ragazzo di 26, 27, 30 anni che sta pensando di affrontare questa prova nella sua vita. Qui, al momento della partenza, emerge il concetto di motivazione.

Il mio messaggio è: "...stai andando a Lashkar Gah, stai andando in un posto dove ogni tua singola mossa, ogni tua singola parola, ogni tuo singolo atto viene considerato un atto di Emergency e quindi ogni momento della tua giornata è un momento in cui devi sempre pensare che quello che stai facendo lo stai facendo in nome e per conto di una organizzazione. C'è solo una cosa che devi sempre ricordare quando lavori in quell'ospedale: che sei lì per curare i pazienti. Le tue necessità vengono solo dopo questo obiettivo primario".

Ci sono 2 tipi di professionalità in Emergency: i dottori e quelli che noi impropriamente chiamiamo logisti. Il logista è colui che non è medico e che sostanzialmente ha il compito di fare tutto quello che serve per consentire al medico di fare solo ed esclusivamente la sua professione.

Al medico viene chiesto di fare il suo mestiere, il chirurgo, pur con tutta una serie di aspetti che non ha mai visto in vita sua e quindi anche il suo è un percorso.

Il logista è invece la persona cui si chiede di occuparsi di tutto quello che non è medico: le lavanderie, i generatori,

la sistemazione degli internazionali, lo staff. E' l'unico non medico, quindi una persona con la quale i medici verranno a parlare dei problemi legati alla loro professione, con la quale lamentarsi, sfogarsi, condividere le problematiche di un lavoro che ti impegna 24 ore su 24.

A Lashkar Gah o sei in ospedale o sei a casa, non ci sono alternative e le persone con le quali operi in ospedale sono le stesse che ti ritrovi a casa, con le quali mangi, dormi, condividi tutta la giornata per 6 mesi: questo è un grande insegnamento.

In realtà il turnover è continuo, le persone cambiano e questo richiede un impegno e un'attenzione costanti nella scelta del personale affinché la motivazione e la qualità di vita all'interno del team sia sempre adeguata.

Ancora la motivazione: in un posto come Lashkar Gah arriva a lavorare chi si è appena lasciato con la moglie, chi ha perso il lavoro, chi ce l'aveva ma non lo sopportava più. Dietro le motivazioni umanitarie in realtà ci sono quelle personali, quello che hai dentro ti consente di cambiare o non cambiare.

Ricordo la prima volta che cercai di partire con un'organizzazione e andai a fare un colloquio a Torino. Alla domanda perchè vuoi partire risposi "Perchè non ho voglia di stare in Italia" e mi fu replicato "Male, non ti faccio partire. Se stai scappando da qua perchè non sei in grado di affrontare questa realtà, di trovare un tuo equilibrio, quando sarai là sarà molto peggio; le persone cambieranno, non avrai affetti, non conosci il territorio, ti mancheranno i riferimenti. Finchè non troverai un tuo equilibrio e una motiva-

zione diversa da quella di scappare non ti faremo partire”.

Questa frase mi è sempre rimasta in mente perchè è assolutamente fondamentale: serve equilibrio.

Al logista suggerisco quindi, quando arriva a destinazione, di osservare: siediti ed osserva i processi, non cominciare a dare giudizi o indicazioni subito perchè se cominci sbagliando è estremamente difficile far cambiare idea a tutti quelli che sono intorno a te.

Osservare come funziona la lavanderia significa entrare in corsia, vedere quante volte le lenzuola vengono prese, dove vengono portate, come vengono gestite, come ritornano in ospedale.

E' così per tutti i processi, non si deve dare nulla per scontato; la situazione, la procedura e le regole che si trovano sono il frutto di mesi e mesi di esperienza e del lavoro dei tanti che ci hanno preceduto. Solo dopo aver capito ti puoi permettere di fare proposte: leader non si viene nominati, soprattutto in un posto del genere, ma lo si diventa con l'attenzione, dando consigli, mostrando capacità di lavorare in squadra.

Arriva un momento in cui le persone che stanno lavorando con te, senza neanche averlo pensato, ti considerano un riferimento ed a quel punto sei riuscito a creare una squadra.

E' il momento in cui ci si guarda tutti negli occhi e, senza parlare, si sa già cosa si sta pensando.

E, siccome sono stato anch'io giocatore di rugby, mi permetto di ricordare questo sport quando devo descrivere come affrontare i momenti di difficoltà: nel rugby si fa un grande sforzo per porta-

re avanti la palla e per una fesseria, una distrazione, perchè l'altro è più forte ad un certo punto la palla torna indietro; ma devi sempre aver voglia di tornare indietro a prenderla e a riportarla avanti.

Se questa voglia ti manca o se manca agli altri componenti della squadra la partita è finita; l'aspetto motivazionale è quindi fondamentale, non ci deve essere bisogno del controllore, la squadra si controlla da sè, sono i compagni che ti vengono a tirare le orecchie se non stai lavorando, lo sanno tutti che la mezz'ora che ritardi al lavoro te la sei voluta prendere e qualcun altro ha dovuto prendere il tuo posto... sono questi gli aspetti importanti che cerco di trasmettere alle persone che partono.

Un altro aspetto chiave dell'esperienza in Emergency è la consapevolezza che non si possono avere tutte le competenze che servono per affrontare questa sfida, ma è fondamentale riconoscere gli errori, accettarli e darne una chiave di lettura.

Non bisogna vergognarsi di aver paura, non bisogna vergognarsi di sbagliare, bisogna solo avere la forza di rialzarsi, di riprendere la palla in mano e di dimostrare che non ci si è fermati, non ci si è seduti sull'errore ma lo si è ripreso in mano e si è pronti a riaffrontare lo stesso problema con un'altra visione, con un'altra forza per fare in modo di superarlo. Per me la paura non esiste se si ha la forza di pensare che aver paura non è una debolezza ma può essere semplicemente una forma di ricchezza, di capacità di dimostrare che si è sempre pronti a ripartire.

### **Luca Vignaga**

A questo proposito mi viene in mente di



chiedere a Francesco Bianchi, che è stato primo in classifica, di affrontare in ambito sportivo il tempo della gestione della sconfitta.

### **Francesco Bianchi**

Prima di affrontare questo argomento mi allaccio a quanto discusso prima da Riccardo sugli avversari. Io sono il mio più grande avversario, non solo per la stazza, ma perché dirigendo un gruppo di 30-40 elementi mi faccio condizionare dalle antipatie e dai pregiudizi che mi impediscono di valorizzare le potenzialità delle persone.

Non potendo eliminare tali emozioni devo imparare a controllarle pena il danneggiamento della squadra per non aver sviluppato tutte le potenzialità.

Il tema della sconfitta, la gestione positiva della sconfitta, è un tema legato al team e la mia visione la sintetizzerei come “Fare rete con gli avversari”, considerando l’evento necessario ad evidenziare i limiti della squadra e dei singoli giocatori. Venire sconfitti da un avversario implica essere stati superati in alcune fasi di gioco nelle quali si sono evidenziati i propri limiti. La squadra che vince sempre difficilmente scopre i propri limiti; un buon allenatore non ha timore delle squadre forti ma, in periodi di sospensione del campionato, cerca il test match con l’avversario quotato per individuare i propri limiti e per attuare azioni correttive. Stesso discorso per il giocatore che si reputa imbattibile, e non potrà migliorarsi perché si ritiene perfetto. Con l’avversario posso anche “fare rete” infatti, nel terzo tempo, quando la partita è conclusa e le squadre si ritrovano

assieme all’arbitro nella Club House per un momento di festa e convivialità, posso chiedere al mio avversario che tecniche ha utilizzato per mettermi in difficoltà in alcune fasi di gioco, condividendo quindi le informazioni, così come con l’arbitro, che nell’ambito industriale potremmo paragonare alla Guardia di Finanza: ci informiamo su quali falli facciamo più spesso e per quale motivo. Posso inoltre chiedere informazioni su altri team partecipanti allo stesso torneo che sono già stati affrontati dall’avversario chiedendo dettagli sugli stili di gioco. Questo modus operandi consente di innalzare la qualità del sistema; condividendo gli stimoli ricevuti dagli avversari sono spronato a migliorare la squadra e gli altri partecipanti sono obbligati a fare altrettanto.

### **Luca Vignaga**

Chiederei a Rosanna Gallo, su queste tre domande – obiettivi, paura/sconfitta e coaching – di dare un suo contributo.

### **Rosanna Gallo**

Il concetto che Francesco Bianchi ha espresso come “Fare rete con gli avversari” viene tecnicamente chiamato coo-petizione, ed è applicato da aziende del calibro di Starwood, Barilla, VF International. Vengono messe in concorrenza società di consulenza con lo stesso obiettivo chiedendo poi di proporre una soluzione complessiva che sia il meglio delle parti reciproche.

Altro argomento è non usare solo gli elementi positivi della storia. Nel coaching viene creato lo *story telling*, il diario di bordo del team e del singolo individuo, riportando successi ed insuccessi, di-

ventando fondamentale, come diceva Luca Vignaga, la narrazione che ci aiuta a dare il senso delle cose che facciamo. Avere il senso del mio lavoro e la storia dell'organizzazione mi fornisce le motivazioni. Molto spesso chiediamo alle persone, ai team formati, di raccontarci la storia dell'organizzazione, nel bene e nel male. Vi assicuro che i singoli membri del gruppo individuano sempre gli stessi fatti salienti, vissuti però con prospettive diverse; questo consente di costruirsi una storia e quindi di darsi dei progetti futuri, degli obiettivi.

Altro tema era incentrato sul gestire un team a distanza; vi porto l'esempio di un mio manager che ha cambiato l'approccio della telefonata verso i suoi collaboratori in posti remoti, trasformandolo da lista dei compiti da svolgere a comunicazione motivazionale "Come va? Raccontami cosa ti sta succedendo? Come sta andando? Come la vedi tu? Come ti senti? Ti dico quello che c'è da fare ma te la motivo". Anche l'e-mail, per collaboratori distanti, richiede attenzione, richiede personalizzazione.

Ad un manager viene descritta una situazione critica e deve rispondere via e-mail; la risposta viene proiettata su una parete e viene richiesto ai collaboratori di evidenziare l'impatto che produce su di loro tale e-mail. L'impatto è emotivo, di dispiacere o di piacere, di attrazione o repulsione, di motivazione o di scoramento: sentendo l'impatto che produciamo sugli altri, impariamo a monitorare e personalizzare meglio le nostre emozioni.

Arrivo al terzo tema, quello della gestione delle emozioni: vi posso assicurare che sono loro che governano tutto. Spes-

so in aula di formazione facciamo "esperimenti" sulla decisione e mi si dice "Ho preso una decisione razionale"; ma la decisione è sempre irrazionale! Il punto focale è essere consapevoli delle emozioni: se lo si è allora anche le decisioni lo sono. Non è solo la paura a caratterizzare questo periodo storico, ma anche la rassegnazione ed è anche peggio, perché ho le emozioni così congelate che non provo più nemmeno paura. Ci sono anche delle conseguenze della paura che sono la rabbia e la depressione: quest'ultima è la declinazione patologica della tristezza e la depressione è il volersi allontanare dal mondo perché tutto è sofferenza (un collega depresso non viene neanche più alla macchinetta del caffè perché fatica perfino a confrontarsi in un momento informale). La rabbia ha invece due interessanti declinazioni: la rabbia distruttiva verso se stessi o verso i collaboratori dettata da situazioni di forte stress, e la rabbia costruttiva che è tipica degli imprenditori e può portare ad eccellenti risultati se ben canalizzata.

I bambini fino ai due anni comunicano, in tutte le culture del mondo, senza dover parlare ma solo attraverso uno scambio di emozioni e noi siamo in grado di riconoscere universalmente l'emozione del nostro interlocutore, a volte anche solo dagli occhi. Purtroppo siamo in un'era in cui la parola e la dimensione razionale, o finta razionale, hanno sovrastato tutto facendoci perdere questo linguaggio emotivo.

### **Luca Vignaga**

Se qualcuno ora ha qualche tema o qualche problema all'interno dell'azienda e

vuole sfruttare questi 5 consulenti ...

### **Pubblico**

Un contributo da parte mia sulla paura e sulla gestione della paura.

Sono il direttore generale di un'azienda di circa 60 persone; fino al 2009 l'azienda ha sempre conseguito ottimi risultati, quindi la paura non era un elemento noto.

Dal 2009 i fatturati e prima gli ordinativi hanno iniziato a non tornare... è iniziata l'incertezza, una situazione imprevedibile. ....

### **Luca Vignaga**

E come l'avete affrontata ?

### **Pubblico**

Ho cercato di gestire la paura e ridurre l'incertezza condividendo con tutti, ma proprio con tutto il personale, la situazione senza nascondere nulla di quello che stava succedendo.

E' inutile negare una situazione di difficoltà, le persone poi cercano comunque delle risposte che possono diventare anche irrazionali e fuori controllo e la mia strategia è stata quella di canalizzare problemi e proposte.

Alla base c'è quindi la comunicazione, che è stato quindi il primo strumento che ho cercato di usare, subito a seguire ci deve però essere la credibilità ! Bisogna fare quindi quello che si dice, bisogna che quello che si prospetta in qualche modo succeda, senza però nascondere l'errore.

Mi è capitato di dovermi presentare di fronte a tutti dicendo: "vi ricordate, la volta scorsa abbiamo detto di mettere in atto questo tipo di azione ... ragazzi:

non ha funzionato! Ho sbagliato, non siamo riusciti a ottenere l'effetto desiderato ... si cambia!".

Il risultato che ho ottenuto nella mia piccola esperienza, è stato molto, molto positivo, gli operai mi hanno seguito, abbiamo ottenuto flessibilità e disponibilità a fare cose che non avrei mai pensato di poter ottenere, come "ragazzi oggi tutti a casa perché non c'è materiale; domattina però vi voglio qua e facciamo un turno di 12 ore".

Faccio ora la domanda relativamente alla delega ai collaboratori.

Molto bello il paragone del rugby, dell'allenatore manager e dei giocatori come collaboratori, ma in campo l'allenatore ne ha 15 sulla stessa linea, in azienda non è così semplice, ci sono i livelli gerarchici, le persone sono anche in giro per il mondo...quanto bisogna spingere il controllo e quanto delegare ... e poi c'è la verifica! Non tutti sono in grado poi di raggiungere l'obiettivo, e allora ? Lo controlli di più, passo passo, ...

### **Pubblico**

Una domanda sulla gestione dei conflitti: quali azioni si possono intraprendere in una situazione in cui due persone che dovrebbero collaborare per questioni lavorative, sono palesemente in attrito l'una rispetto all'altra, probabilmente anche per una questione di competizione, ma messe di fronte l'una all'altra negano l'una il fatto di avere probabilmente un atteggiamento discordante e poco cooperativo nei confronti dell'altra. Quindi che cosa può fare una persona che dovrebbe essere la guida e quindi portare

collaborazione per consentire il superamento dell'attrito?

### **Antonio Morelli**

Un mio contributo relativamente alla comunicazione ed in particolare all'importanza da dedicare anche ai momenti di insuccesso e di critica, dove non deve emergere un abbattimento, una delegittimazione di chi comanda nell'ammettere l'errore, ma al contrario questo va visto come modalità di rafforzamento della componente emotiva richiesta che, gestita opportunamente, consente di riaffermare la posizione di autorità di chi deve prendere decisioni. Il leader naturale è tale anche nella debolezza, non solo nella forza: nella situazione di debolezza rinasce la squadra e le proprie convinzioni. La condivisione dei progetti e degli obiettivi è un modo importante di rafforzare l'organizzazione e migliorare i risultati: qui è fondamentale una corretta comunicazione ai collaboratori. Questa non va però intesa in senso unidirezionale, ma richiede sempre il feedback: dobbiamo capire se ciò che comunichiamo è compreso, sapendo che ogni platea è a se stante ed ogni collaboratore ha un suo profilo; dobbiamo adattare la forma di comunicazione ed il messaggio è capire se quanto abbiamo trasmesso, che per noi era chiarissimo, sia stato inteso. Basta soltanto che siano cambiate le motivazioni personali e soggettive di chi riceve il messaggio ed un nostro piccolo gesto può cambiare completamente il contenuto per chi lo ascolta e di conseguenza anche l'apporto motivazionale della persona.

### **Francesco Bianchi**

Alcuni aspetti relativi alla delega relativi al mio ambito:

riconoscimento: individuo la persona che tra i compagni di squadra è percepita come più competente nel particolare settore, così nel momento in cui la incarico avrà il sostegno del gruppo di lavoro, ed i suoi errori potranno essere più facilmente rimediati ( la scelta è ragionata sulla persona da delegare);

coinvolgere chi delega: io stesso nelle vesti di allenatore di una squadra sono delegato da parte del responsabile tecnico, la figura riconosciuta come più autorevole nel settore giovanile, che viene ad allenare assieme a noi, condivide il nostro lavoro e ci affianca; siamo affiancati da chi ci da il mandato, non tanto per supervisionarci ma per collaborare e discutere le scelte di gioco;

condivisione: all'interno di team di alto livello di sono anche 4/5 allenatori, c'è il coach della mischia, di tre quarti, di difesa o attacco, tutti responsabilizzati ed ognuno controlla il lavoro degli altri: tutto viene discusso assieme. Ci sono pertanto tante occasioni di condivisione e livelli di delega che forniscono controllo e soprattutto sostegno a chi delega

### **Rosanna Gallo**

Proviamo a rispondere a qualche punto ancora in sospeso per poi avviarci alla conclusione dell'incontro.

La prima richiesta che era su come comunicare la situazione anche difficile di crisi dell'azienda: sappiamo per certo che in assenza di informazioni le persone riempiono il vuoto in termini negativi con pensieri persecutori. Attenzione quindi:

una non comunicazione è comunque una comunicazione che fa crescere un livello di ansia diffusa dentro l'organizzazione. I manager mi dicevano ".. ma io non so cosa comunicare". Bene "vai a dire che anche tu sei in questa situazione", come giustamente ha fatto il nostro imprenditore.

Il secondo intervento era relativo a due persone che dovrebbero lavorare insieme ed invece sono in conflitto continuo ma negano questo conflitto; non affrontandolo si trovano in una situazione difficile e di blocco.

Il team building è proprio quell'azione di rinforzo e di valorizzazione delle persone per cui il team si sente forte e ha il coraggio di affrontare e contrastare quel conflitto, anche di dire ai due, spesso amministratore delegato e direttore generale, ci state bloccando, smettetela, affrontate la situazione, parliamone; è necessaria una mediazione il più allargata possibile, preferibilmente all'interno del gruppo.

Se il gruppo si sente gruppo, le persone all'interno ne percepiscono la forza, osano parlare e si sentono autorizzate a far emergere i problemi; diversamente no, se ne stanno in disparte e i problemi continuano. L'intervento di un facilitatore esterno può in questi casi essere di aiuto. Concludo con qualche nota sul Coaching e con un aneddoto. Esistono diversi approcci al coaching: psico socio-analitico di Davidson, non direttivo di Rogers, quello emotivo della Telios o quello della PNL. Si parla anche di life coach, allargando molto il discorso, e di reverse coaching, in alcune aziende cioè sono i giovani che entrano, molto bravi

ad esempio con il computer, che fanno coaching a quelli più anziani ed in cambio ottengono informazioni, esperienze, storia dell'azienda per essere velocemente introdotti. Più ne conosciamo, quindi, più si amplia il ventaglio degli strumenti da poter utilizzare.

Aneddoto: il top manager di una banca mi rivela, durante la sessione di executive coaching, le difficoltà con il suo capo: "il mio CEO ultimamente mi mette sempre nei guai, mi tende un sacco di trappole". Ho provato a dargli un altro punto di vista, che è una tecnica del coaching, dicendogli: "non ne sono sicura, ma forse il suo capo sta allenandola a sostituirlo; sappiamo che è molto ambizioso, ogni due o tre anni cambia azienda e quindi non è forse arrivato per lui il momento di designare il suo successore? Queste trappole possono essere degli stimoli, forse sta valutando la sua capacità di reazione?".

In questa situazione il coachee si illuminò, come se di colpo avesse scoperto qualcosa, avesse avuto un "insight"; gli suggerii di preparare a sua volta la sua successione e durante le sessioni di coaching seguenti mi disse: "Sa Dottoressa, ho teso una trappola anch'io al mio collaboratore! Visto quanto io avevo sofferto, non glielo ho detto, ma avevo pronta una rete di salvataggio; ma ha voluto provare ed ha funzionato!". La trappola da elemento negativo era diventata elemento di stimolo.

# Conclusioni

Luca Vignaga

22

Chiudiamo questa mattinata veramente intensa.

Sono emerse tante cose, abbiamo creato un piccolo giacimento di idee. Sarebbe un peccato disperderlo e ai colleghi di EMNE chiedo di tradurlo, di portarlo avanti.

Penso ci sia la necessità di dare una continuità con gli Executive Lab che ci saranno in futuro, ma anche di sistematizzare tutte le idee che sono uscite oggi; il mio modesto parere, da esterno, è che siano molto, molto interessanti.

Parto con i ringraziamenti da Rosanna Gallo, per l'introduzione ma anche la capacità di andare con esempi molto concreti alla realtà aziendale.

Il Comandante Antonio Morelli che ringrazio doppiamente per la disponibilità a mettersi in discussione, in gioco. Sono molto confortato, lo dico apertamente, di sapere che a Vicenza c'è un Comandante della GdF che esprime le proprie idee in pubblico, che se ne assume la responsabilità e che ha una visione della gestione

della "cosa pubblica" e del gruppo e per noi che siamo in azienda, che spesso vediamo lo Stato distante, quasi fosse un competitor, è estremamente confortante. Francesco Bianchi si è inserito in corsa in questo panel, ma lo ha fatto in modo straordinario; vorrei avere altre occasioni per ascoltare i tuoi racconti di sport, perché tutto quanto hai evidenziato calzava perfettamente con le problematiche di vita aziendale. Pietro Parrino, doppio grazie perché è venuto stamattina da Milano e ieri sera aveva un consiglio di amministrazione: con grande lucidità e semplicità ci ha raccontato la sua esperienza in Emergency, si è sentito tutto il lavoro, tutta la passione che ci mettete in questo, si capisce perché un'organizzazione come Emergency fa delle grandi cose fuori dal nostro paese ma non solo. A te che vieni un po' da lontano, da Luca, vivi in Colombia, a Riccardo Paterni un grosso ringraziamento.

Se mi permettete io chiudo solo con una paginetta proprio per fare un collegamento tra sport, militare, piuttosto che volontariato. La paginetta di un nostro

scrittore vicentino, Vitaliano Trevisan, che probabilmente non sa di aver scritto una cosa, secondo me, molto utile al mondo manageriale in un suo libro, non quello più famoso, che si intitola “Un mondo meraviglioso” e parla della banda di Povolaro (per chi è di Vicenza, Povolaro sa dov’è).

Dice: “Sì, pensavo, il mondo è davvero meraviglioso, siamo noi che suoniamo male, abbiamo sempre suonato male e suoniamo sempre peggio, più passa il tempo, peggio suoniamo e senza rendercene conto facciamo delle nostre vite degli spaventosi assoli fuori tempo, stonati, abborracciati, ognuno per conto suo, credendo di suonare insieme agli altri. Pensavo, in realtà, suoniamo sempre e solo da soli uno da una parte e uno dall’altra, ognuno il suo strumento. Crediamo di parlarci e non ci parliamo, facciamo a pezzi il meraviglioso tema che abbiamo a disposizione in tanti piccoli insignificanti, pretestuosi, presuntuosi pezzetti. Creiamo una gigantesca cacofonia, distonia, alla quale non si può prestare orecchio senza rischiare di impazzire e

tutto perché nessuno ascolta nessuno. Tutti suonano e nessuno ascolta che cosa l’altro sta suonando, pensavo ballando, e se uno suona forte l’altro suona ancora più forte, e se uno si lancia in un acuto, l’altro cerca un acuto ancora più acuto, se uno va in basso l’altro vuole andare ancora più in basso, non importa quanto in alto o quanto in basso ma più in alto e più in basso, più veloce del più veloce, più lento del più lento, più bello, più brutto, più grande, più piccolo, ma di più, di più, sempre di più. Eppure pensavo, se uno si ferma un attimo a pensare a quel tema da cui ero partito, se uno smette per un attimo il suo assolo e ascolta cercando di ritrovare quelle note meravigliose, se tutti si fermassero un attimo, se dessero un’occhiata allo spartito, se si rendessero conto. . . La musica era finita, cominciai a battere forte le mani”.

Grazie a tutti Voi.

7

**executivebook**  
febbraio**2013**



[www.executivelabs.org](http://www.executivelabs.org)