



EMPOWERMENT/2. I cinque passi per un team building di successo

Valorizzare il singolo per potenziare il team

L'individuo motivato è la chiave di volta per creare il terreno fertile per il successo del business. Un caso pratico di self-empowerment in un'azienda del settore moda

di **Alessandra Pasinato** e **Federico Vagni**

Un percorso di team building attraverso la metodologia del self-empowerment ha come punto di partenza l'attivazione di ogni singola persona coinvolta. Questo può far pensare a un approccio che rimane confinato all'individuo, o ai rapporti tra gli individui. Al contrario, l'attivazione di ogni membro del team crea in azienda il terreno fertile per il successo del business. L'esistenza di una committenza focalizzata sul business difatti potenzia e consente di "scaricare al suolo" la vitalità e il rilancio individuale e di team. L'ipotesi che sta alla base del nostro approccio è che l'Io intero (potenziato, in contatto con sé, vitale, aperto) tenda naturalmente alla generatività, così come biologicamente ogni creatura tende a espandersi e riprodursi. L'individuo attivato nelle proprie

risorse e desideri necessita di un terreno di applicazione, ne va alla ricerca poiché in esso si alimenta. Altrimenti si spegne, le speranze si affievoliscono, l'energia scema, le risorse si depotenziano. In questo, siamo come un motore che trova nel generare il proprio carburante; come il giocatore che ha bisogno e desiderio della partita, che ambisce non solo al risultato, ma anche all'esperienza del durante, alla posizione di connessione che nasce dall'impegnarsi in imprese grandiose, dalla fluidità e focalizzazione che viviamo durante le nostre prestazioni eccellenti.

Un individuo forte e centrato non ha bisogno di "difendersi" dagli altri, cercando di distinguersi od omologarsi: sa di essere e di valere, e può quindi "fondersi" con gli altri, fare alleanza e partnership, senza paura di perdere potere, posizioni, riconoscimento, ma piuttosto acquisendo ulteriore identità e valore. Tale processo spinge ciascuno verso una direzione generativa e un nuovo tipo di ownership (corresponsabilità) che ha in sé una forte responsabilità individuale sgravata però dalla necessità di marcare continuamente il proprio territorio.

Ecco perché non si può prescindere dal lavorare anche sull'individuo nel team: questa è a nostro avviso la strada più concreta per potenziare l'impatto in azienda, luogo principe di generatività proprio perché contesto concreto nel quale valutare in modo rapido e oggettivo gli impatti delle azioni e degli sforzi messi in atto. La sfida per l'organizzazione e per il team è piuttosto quella di accogliere e veicolare l'energia generata in ciascuna delle persone e nei rapporti tra di esse, mettendo in campo un mix di coraggio e struttura che consenta un'espressione piena e potente, libe-



Alessandra Pasinato è consulente di direzione e leader di SeStante - empowerment del potenziale. È docente di Sviluppo Organizzativo presso la Facoltà di Medicina e Chirurgia dell'Università Statale di Milano e autrice di diverse pubblicazioni



Federico Vagni è consulente e coach presso SeStante. Ha una formazione interdisciplinare con studi in Empowerment, Pedagogia Clinica, Pnl, Costellazioni Sistemiche e Mindfulness

I 5 passi che liberano le energie

- 1. Persone vitali e desideranti**
- 2. Comunicazione e rapporti incisivi**
- 3. Sintesi e dialogo generativo tra le diverse "anime" aziendali**
- 4. Trasferibilità individuale e di team, obiettivi sfidanti e dirompenti**
- 5. Tenuta e fiducia: la consistenza professionale**



ra ma allo stesso tempo finalizzata e utile all'organizzazione stessa.

Vediamo i cinque passi cruciali di questo percorso, attraverso la rilettura di un caso di successo: il team building che abbiamo realizzato presso un'azienda del settore moda che l'ha portata a ideare, progettare e implementare una svolta strategico-operativa che ne ha ridisegnato brand, processi e approccio al mercato.

1. Persone vitali e desideranti

Come detto, il primo passo nella direzione di potenziare un team è quello di attivare e alimentare l'empowerment del potenziale di ciascun individuo. Ciò si è realizzato attraverso metodologie brevi e incisive (colloqui di innesco, sessioni di recupero risorse, laboratori di feedback incisivo, realizzazione di sperimentazioni analogiche o concrete) che hanno uno specifico obiettivo comune: attivare (o riattivare) nelle persone un nuovo senso di possibilità rispetto a sé, alle proprie prospettive e desideri, alle proprie risorse e limiti, alla propria immagine e ai propri rapporti nel gruppo. Il percorso ha quindi rappresentato per ciascuno un'opportunità di messa in discussione delle proprie "certezze", che nel tempo erano diventate limiti pesanti per sé e per gli altri, come spesso nelle organizzazioni si creano "cappe" pesanti che imbrigliano le energie in circoli di autoreferenzialità. Ciò è stato possibile anche attraverso la possibilità, ad esempio, di vedere un collega timoroso finalmente desideroso di affrontare una sfida, o sentire il proprio amministratore delegato aprire i lavori con parole in cui ha saputo integrare anche i propri limiti essendo perciò più potente perché autentico, coinvolgendosi in prima persona e di conseguenza richiamando e favorendo il coinvolgimento dei propri collaboratori.

Riteniamo che ogni manager e organizzazione potrebbe farsi alcune domande riguardo ai propri team:

quanto le mie persone possono "divergere" da se stesse in quello che fanno? Quanto sono libere e realmente sfidate? Quanto sono provocate (richiamate a contattare il proprio meglio, a esprimerlo andando oltre alcuni limiti soggettivamente autoimposti)? Quanto il contesto di lavoro è per loro anche un'opportunità di sviluppo personale professionale, un campo dove sentirsi bravi e capaci?

2. Comunicazione e rapporti incisivi

Troppo spesso i rapporti in azienda si perdono nelle "buche" del disfattismo, della competizione al ribasso, dello scetticismo. Non è facile "fare il tifo" per un collega, alcune volte neanche per il proprio capo. Questa dinamica è altamente dispersiva. Governarla non significa vincolare o limitare le ambizioni dei singoli, ma piuttosto orientare questa energia in modo generativo, attivando nel team un nuovo patto di comunicazione incisiva e diretta. Tale patto si basa sulla fiducia reciproca che ogni persona si attiverà in modo nuovo e speciale nella direzione del suo salto di qualità, affinché i feedback reciproci siano utili e non cadano nel vuoto; affinché si fondi tra le persone un patto sulla forza nel quale ciascuno metta il proprio sguardo innanzitutto sulle risorse (proprie e altrui), dove ciascuno richiami gli altri (e sé) alla migliore espressione possibile.

Realizzare questo in un team building è stato possibile creando contesti nei quali la comunicazione venisse effettivamente agita in modo diretto, incisivo, anche provocatorio ma sempre all'interno di un patto di consulenza e supporto reciproco. Questo ci ha portato a realizzare momenti di confronto e feedback dedicato, veri e propri laboratori di self-empowerment nei quali a turno ciascun collega si metteva nella posizione del "cliente", esprimendo il proprio desiderio di salto di qualità, ascoltando i feedback di

tutti e successivamente attivandosi per sperimentare immediatamente le piste suggerite, pur magari con fatica, ma anche con riconoscenza verso i colleghi stessi.

In un team è sempre importante porsi alcune domande: quanta autenticità c'è nella comunicazione? Qual è il livello dei feedback che i membri del gruppo si scambiano? Che tipo di apertura e consistenza c'è in ciascuno nell'utilizzare generativamente tali feedback? O piuttosto c'è sfiducia e le persone sono "etichettate" (sia in bene sia in male) e quindi vincolate a confermare l'immagine che nel tempo ci si è costruita di loro? Quanto invece la disconferma è valorizzata e premiata, o si valorizza solo l'adesione e l'assenso?

3. Sintesi e dialogo generativo tra le diverse "anime" aziendali

Ogni team e contesto organizzativo – come ogni famiglia o gruppo di persone, e come ogni persona in sé – è caratterizzato da spinte divergenti e tra loro contraddittorie. La coerenza di fondo è importante, ma spesso nei fatti difficile da mantenere. Team e persone allora possono cadere nella semplificazione del "bianco o nero" o appiattirsi in mediazioni al ribasso. Un team che "funziona" ha in sé invece le risorse, le capacità e la cultura orientata a gestire generativamente tali contraddizioni.

Nel team building è stato cruciale occuparsi in modo diretto di tale aspetto, per il salto di qualità del gruppo e per governare un'integrazione che non appiattisse i vari interlocutori, nell'intento di far dialogare e reciprocamente arricchirsi e fertilizzarsi le anime più tradizionali con quelle più innovative, le aree più orientate allo stile con quelle invece alla parte commerciale, le modalità più direttive ed esigenti con quelle più creative e "delicate". Realizzare queste sinergie e alleanze è stato possibile avendo il coraggio



di rompere alcuni schemi prestabiliti, scegliendo le persone da portare in aula con un criterio coraggioso e innovativo, ma allo stesso tempo rispettoso degli equilibri pregressi, aiutando ciascuna persona a rafforzarsi (per qualcuno lavorando sull'autorevolezza, per qualcun altro sull'accoglienza e ascolto, o sulla speranza, sulla concretezza...) in modo da sfruttare il diverso come occasione di sperimentazione, ricerca e messa alla prova di sé. Osservare un gruppo in quest'ottica significa domandarsi se le differenze sono concretamente (e non solo "esteticamente") valorizzate. Che livello di interlocuzione c'è tra le diverse funzioni? I conflitti vengono sempre stemperati e mediati, oppure sono stimolo per una rinnovata messa in discussione, per una riapertura reale dei giochi? Esiste un progetto appassionante, condiviso e unificante che dia senso all'impegno di gestire tutte queste contraddizioni?

4. Trasferibilità individuale e di team, obiettivi sfidanti e dirompenti

Come abbiamo accennato, l'investimento in termini di fiducia nelle possibilità di evoluzione del team e dei suoi componenti deve portare alla strutturazione di obiettivi di trasferibilità sfidanti e intriganti. Le persone hanno voglia e desiderio di lasciare un segno, anche se spesso non si mettono nelle condizioni di farlo per paura o sfiducia.

Nell'azienda per la quale abbiamo curato il team building la sfida è stata dirompente: rifondare le principali linee di business per raggiungere obiettivi molto ambiziosi e delineati concretamente dall'amministratore delegato. L'ottica di sperimentazione e il desiderio attivato hanno consentito alle persone di mettere da parte le paure e le preoccupazioni e di provare a giocare a pieno in questo "esercizio", che ha poi assunto toni di concretezza più che vivida. Ognuno è stato ed è protagonista di questi progetti. Ogni figura ha

contribuito: lo stile rimettendo in discussione alcune rigidità autodifensive, il commerciale orientandosi a una comunicazione più dedicata e corresponsabile, le funzioni di staff mettendosi a disposizione in reale partnership. Il filone trasversale di questo processo è stata l'assunzione di ownership da parte di tutti gli interlocutori. Ciascuna persona ha sentito questi progetti come propri. Cruciale in questo passaggio all'azione è la capacità di ciascuno di interrogarsi sulla propria posizione piuttosto che osservare quella dei colleghi. La metafora utilizzata è stata quella del termometro: fare team building significa misurare la propria temperatura, la propria responsabilità e ownership sul funzionamento dell'operazione complessiva.

Queste le domande che guidano il team in questa fase: quanta corresponsabilità esiste nel team? Quanto la messa a disposizione è dettata da uno sguardo generativo verso l'intero sistema o è unicamente limitata alla buona volontà di pochi? Quanto si tollera l'errore altrui, aiutandolo a migliorare piuttosto che additandolo? Quanto le persone esprimono desiderio per obiettivi impegnativi, o piuttosto tendono a lamentarsi ed evitare l'impegno?

5. Tenuta e fiducia: la consistenza professionale

Ogni grande impresa non è fatta solo di persone ispirate e di mete esotiche, ma anche di fatica quotidiana, impegno, capacità di dosare e recuperare le forze per mantenerle costanti nel tempo. Questo in azienda significa tenere il timone nella giusta direzione, mantenere e rilanciare il patto dei forti e, attraverso questo, testimoniare una nuova posizione generativa, primo passo per coinvolgere davvero tutti gli altri colleghi non entrati direttamente in aula.

Durante il team building, quindi, è stato importante effettuare un graduale passaggio di consegne

nell'ownership del processo di potenziamento del team. Anzi, il nostro intervento più che un team building si potrebbe definire come un time-out del team building stesso, cioè un momento raro, speciale e delicato in cui si ragiona sul "come" si lavora piuttosto che svolgere la normale attività quotidiana. È fondamentale quindi, in questo time-out, progettare azioni di supporto (consulenza di processo a riunioni reali, coaching di figure chiave) al fine di sostenere competenze ed energie. In ultimo, avviando questo processo con una riunione plenaria e alcuni brevi colloqui individuali, ci si è occupati di condividere obiettivi, senso e metodologia con altre persone non inizialmente coinvolte nelle attività. In particolare tale riunione plenaria è stata progettata e gestita con cura, al fine di realizzare un momento d'impatto, nel quale i relatori e i contenuti incarnassero il cambiamento in atto.

Inoltre è sorto all'interno del team un codice un po' ironico: le persone hanno imparato a ricordarsi vicendevolmente la posizione acquisita nel time-out attraverso dei post-it. Giallo significa "ti richiamo all'ordine" e rosso significa "sei caduto nella tua buca, vieni fuori!"... Un modo per essere reciprocamente presenti e di supporto nel percorso di sviluppo e crescita che, come sappiamo, è allo stesso tempo stimolante e faticoso.

All'interno di un team, è utile allora domandarsi quanto le azioni dei singoli e del team siano consistenti e agite da tutti gli interlocutori allo stesso tempo (anche se magari con intensità differenti). Si riesce a mantenere consistenza negli obiettivi condivisi? Gli errori vengono utilizzati come spunto per migliorare o sono occasioni nelle quali esprimere i vecchi dissensi e disfattismi? C'è consistenza nei rapporti tra i membri del team? I messaggi comuni sono realmente condivisi o il salto di qualità innescato nel time-out del team building rimane sul livello del "dichiarato"? ■