

## **L'inventaggiochi**

*di Marco Alberto Donadoni*

### **L'azienda**

Una grande società di assistenza e progettazione in ambito elettronico, con orientamento internazionale, interna ad una grande holding multisettoriale. I dipendenti totali contano oltre 10.000 persone, con sedi produttive sparse in tutto il territorio italiano.

### **Gli obiettivi formativi**

La società era stata da poco ri-fondata in base all'unione (peraltro non indolore) di due aziende molto simili fa loro che in precedenza vivevano in modo quasi competitivo all'interno della stessa holding.

In un momento particolarmente difficile sia dal punto di vista delle tenuta sui mercati internazionali che la riguardano sia da quello dell'occupazione, L' AD in accordo coi responsabili del personale aveva deciso di sviluppare un'attività di team building dedicata a tutto il board e ai suoi primi riporti. Board che aveva avuto inevitabilmente pesanti ripercussioni a causa della fusione, con scatti in alto e altri in basso di molti suoi membri, nessuno dei quali tuttavia aveva potuto essere rimosso, almeno non in modalità evidenti e dichiarate. A complicare il clima il diverso peso che persone, marchi e strutture delle due ex aziende distinte hanno riversato dai loro diversi passati nella nuova formula societaria, compresi due stili di relazione personale (uso del tu e uso del lei, ad esempio) istituzionalizzati da tempo e molto diversi fra loro.

Obiettivo formativo del tutto definire in modo il più possibile condiviso un punto di partenza della nuova entità lavorativa, e sviluppare quella relazione fra persone e funzioni che dopo la fusione invece di crescere si era cristallizzata in dinamiche spesso negative e bloccanti.

Con un possibile inserto di change management da tutti dichiarato come processo ben conosciuto ma quasi da nessuno applicato nelle sue modalità virtuose.

### **Il target**

Ogni tipo di direttore, dai facenti funzione di Amministratore Delegato e Direttore Generale ai dirigenti di funzione coi loro primi riporti, in tutto circa 30 persone.

## Programma e metodologie

Stante la dimensione e il peso delle persone e delle personalità coinvolte, la prima cosa richiesta (ed apprezzata dal committente) è stata la possibilità di un'indagine sia quantitativa che qualitativa nell'ambito dei partecipanti, con focus sulla percezione di ciascuno su:

- momento che si stava vivendo,
- livello percepito di maturazione del gruppo di dirigenza
- visione prospettica che il partecipante aveva in relazione alle premesse e promesse ricevute

Questa indagine è stata realizzata sulla base di un questionario-test, che ha permesso di definire un grafico di posizionamento individuale e di gruppo nel contesto della maturazione dei team come definita da Bruce Tuckman, e di una serie di colloqui individuali a campione, concordata in collaborazione con la direzione HR e l'AD.

Con l'accordo esplicitato e condiviso che sarebbero ritornati ad ogni livello aziendale solo dati e risultati comuni e non individuali. Il che ha permesso, sia pur fra alcune perplessità, di avere risposte ragionevolmente sincere.

Frutto di questa ricerca è stata la prima fase dell'evento di team building: in plenaria, si è cominciato con un'introduzione dell'AD -che ne aveva avuto una visione anticipata- e che ha fornito ai collaboratori/colleghi non solo le sue esplicite risposte rispetto agli stessi quesiti del test ma anche le sue considerazioni sulla scoperta dei risultati. Quindi si sono presentati i risultati agglomerati e parzialmente anche allargati, per poi passare ad una fase di considerazione-dibattito su questi, risultata molto utile anche al prosieguo dell'evento.

La seconda fase del meeting ha visto una serie di esercizi e successivi debriefing sulla relazione reciproca pregressa fra i partecipanti e su quella possibile dopo gli esercizi di icebreaking stessi: due elementi di attenzione sia dal punto di vista del fattore teambuilding che da quello di gestione e accettazione del cambiamento sottolineati anche da alcuni momenti di proposta frontale di teorie sul tema.

La terza fase, quella per definizione più esperienziale, si è sviluppata fornendo ai partecipanti -divisi in sottogruppi- una minima dose di training tecnico su cosa è e come si disegna un gioco da tavolo, e quindi invitandoli a progettare e realizzare fisicamente un prodotto che rappresentasse la loro entità di gruppo dirigente e non tanto l'azienda, attraverso una metafora significativa.

I vestiti metaforici potevano spaziare dall'Armata Brancaleone all'Invincibile Armada, da Amici miei a La sporca dozzina, quelli tecnici potevano andare dal gioco dell'oca al trivial, da dungeons and dragons al risiko e al monopoli.

Questa fase si è protratta per alcune ore, a metà delle quali per insistere sull'analisi delle ragioni tipiche di fronte ai cambiamenti sono anche forzatamente scambiati elementi fisici, progettuali e personali dei progetti. A fine fase, dopo l'inevitabile fase di de briefing prima per team e poi plenario, si è creato un piccolo "salone del gioco" in cui i diversi team hanno presentato i loro prodotti ai colleghi sottolineandone sia le caratteristiche ludiche che di valore aziendale sottinteso.

Una penultima fase di lavoro ha visto l'elaborazione molto concreta -attraverso dei questionari all'uopo predisposti- del passaggio dall'agito in metafora al futuro agire in azienda, con la creazione anche qui prima in sottogruppi e poi in plenaria, di un piano di implementazione delle relazioni e dei processi di comunicazione fra persone e funzioni, attuabile e immediatamente realizzabile.

L'ultima fase è stata diluita nel tempo, e sostenuta da una serie di sessioni di coaching previste già in progettazione per un gruppo selezionato di dirigenti e da una serie di altri interventi formativi per tutti, derivati proprio dalla presa di coscienza della realtà aziendale e dalla conseguente richiesta di responsabile selfempowerment dei partecipanti stessi.

### **Punti forti e punti deboli dell'esperienziale "game designer"**

La forza di questo tipo di esperienza sta nel multilevel metaforico: potentemente metaforico è il modello di lavoro di gruppo necessario per progettare un gioco, che richiama tematiche e difficoltà tipiche del lavoro in un progetto di cui non si hanno tutti gli elementi sotto controllo (la tipica no confort zone). Ma altrettanto potente è lo sforzo, richiesto dal secondo livello, di rendere in metafora "letteraria" il contenuto e l'ambiente del gioco derivandolo dalla situazione aziendale reale, declinandone i punti forti e deboli in una specie di SWOT analysis ludica.

Punti deboli la sempre possibile resistenza di qualche partecipante che connette al gioco elementi negativi (roba da bambini, da perditempo, da rovina famiglie) e la difficoltà trovata a volte da partecipanti di alto livello intellettuale (o tali autovalutantisi) nel mettersi a creare concretamente l'oggetto fisico del gioco.

Anche se peraltro occorre dire che la voglia creativa delle persone di ogni stazza e funzione è così tanto presente (quanto latente), che basta avere la accortezza relazionale sufficiente a rompere in modo adeguato il "guscio" della resistenza "adulta" per vedere poi tutto scorrere con grande facilità e con risultati sempre al di sopra delle aspettative della committenza, dei partecipanti e del formatore stesso.

Semmai è la capacità di trasferire in immagini e valori alcune percezioni della realtà lavorativa che spesso risulta la più difficile da articolare, ed è questo

forse l'elemento a cui il formatore-facilitatore deve dare più attenzione e supporto.

## **Risultati ottenuti**

Come sempre difficile valutare in sé i risultati di un'attività così soft e diffusa: non possono esistere termini di paragone né di fatturato né di permanenza o fuga di cervelli in relazione a un prima e dopo un evento quale quello qui descritto, e della durata di pochi giorni. Soprattutto in realtà di così alto e "politico" profilo. In ogni caso i vertici dell'azienda, anche in connessione con le successive attività sopra dette, hanno dichiarato di aver percepito da quei giorni un sensibile e significativo passo avanti delle relazioni interne e dell'impegno di tutto il board nei confronti della nuova entità creata -come esplicitamente affermato- "seriamente per gioco".

## **Note sull'autore**

**Marco Alberto Donadoni** nato a Milano l' 8.11.1951 e laureato in Giurisprudenza presso l'Università Statale di Milano. Giornalista pubblicista, collaboratore di RAI e RSI. Ha lavorato come direttore creativo in varie società (International Team, Editrice Giochi, Arti Grafiche Ricordi) dal 1978 al 1990, vedendo pubblicati circa 200 titoli di giochi in scatola in 6 paesi esteri. Dal 1991 consulente aziendale specializzato in team development, coaching, management performance, sempre in funzione dell'erogazione di giochi formativi esperienziali. Ha pubblicato per Dante Alighieri Editrice *Met@forming*, un saggio su metafora applicata alla formazione e *Le donne i Cavalieri l'Armi e i Lavori*, un saggio sulle dinamiche al femminile in ambito ludico e lavorativo. Vive e lavora nel suo studio professionale a Cuggiono (Milano), nel Parco del Ticino.

marco@madonadoni.it