

**La formazione esperienziale come momento di autoanalisi e di confronto:**

## **I'Outdoor Sailing in TOTAL**

*di Giada Rafanelli*

### **L'azienda**

Il Progetto Total Italia Tempa Rossa prevede lo sviluppo di un giacimento petrolifero situato nell'alta Valle del Sauro, nel cuore della Regione Basilicata.

Il progetto consiste nella messa in produzione di 6 pozzi, di cui 5 già perforati e nella costruzione di un centro di trattamento oli dove gli idrocarburi estratti verranno trattati e separati nei diversi sottoprodotti.

Lo sviluppo del Progetto Tempa Rossa riunisce tre grandi gruppi petroliferi mondiali. Al fianco di Total, operatore incaricato dello sviluppo con il 50% delle quote, figurano infatti i gruppi Shell ed Exxon, entrambi detentori del 25% degli interessi.

### **Il progetto formativo**

Nel 2009 abbiamo deciso di confrontarci con un modello di aggregazione e *role play* complesso e pretenzioso: la partecipazione ad una regata. Cinquanta individui che si devono confrontare con elementi di disturbo estremamente poco gestibili: il mare ed i meccanismi interdipendenti, precisi e necessari per il buon funzionamento di una truppa.

La trasposizione di schemi prestabiliti e quotidiani che si ripresentano in un contesto diverso ed imprevedibile diviene un interessante spunto di riflessione ai fini dell'individuazione di nuovi modelli di gestione.



Il **team coinvolto** nell'esperienza è estremamente variegato e diversificato.

L'equipe è, infatti, composta da individui di diversa nazionalità (la maggior parte francesi ed italiani più una discreta componente anglofona) e di diverso posizionamento nella struttura aziendale (tecnici, operativi, quadri e management).

La prima sfida è quindi quella di creare un buon clima interno, rafforzando la coesione del gruppo, unendo le competenze, le energie e l'entusiasmo di ognuno, al di là delle differenze di esperienza e di approccio culturale, riuscendo

ad elaborare un metodo di engagement basato sull'interscambio paritario di conoscenze e di informazioni.

La scoperta ed il raggiungimento di canali di comunicazione trasversali sono, infatti, un ottimo strumento per aumentare il grado di coinvolgimento e di appartenenza di un team player che agisce in un contesto talmente eterogeneo che il rischio di fratture interne diviene possibilità concreta e tangibile.

Lo sconvolgimento totale delle gerarchie, dei ruoli e della consolidata piramide dei poteri è la filosofia chiave di questo intervento formativo.

Il **programma** è incentrato sulla partecipazione a quattro giorni di regata e altresì, sulla organizzazione di seminari quotidiani di approfondimento su aspetti tecnici e gestionali della vita aziendale.

Lo scopo finale è quello di riuscire a sfruttare nuovi canali di comunicazione per fare "sharing" di informazioni e di conoscenze.

Durante il debriefing del primo giorno il Capitano ha assegnato i ruoli. Ognuno sarebbe diventato, da lì a poco, elemento necessario e imprescindibile di un meccanismo sconosciuto, grande e complesso.

Da notare: pochissimi avevano esperienza di navigazione e ancor meno conoscevano i meccanismi di una barca a vela.

Quasi tutti ignoravano le strategie e le dinamiche che fanno sì che la velocità aumenti.

Ognuno, quindi, aveva il suo ruolo, una sua funzione specifica e ben definita. Ognuno si attivava al comando del capitano.

Pochi conoscevano lo scopo delle loro azioni. Avrebbero agito in modo più efficiente se avessero conosciuto il valore delle loro azioni? Se avessero saputo lo scopo di quello che hanno svolto in modo così meccanico? O, al contrario, è necessaria una componente puramente operativa, un supporto al management, ai fini di un ottimale espletamento funzionale? Quanto ne sono influenzati il grado di commitment e il senso di appartenenza? Come sono affrontati il problem solving e la risoluzione dell'imprevisto?

Siamo in presenza di un leader carismatico, alte capacità tecniche, alte doti manageriali. Il canale di comunicazione è diretto, non filtrato e incisivo. L'emergenza è continua e richiede un'attenzione costante all'azione.

I marinai sono totalmente concentrati nell'ascolto del leader e nello svolgere i gesti con attenzione e tempestività.

L'impegno e l'entusiasmo dei pochi esperti marinai è stato sorprendente. L' assoluta determinazione al raggiungimento di un obiettivo comune ha lubrificato gli ingranaggi di un'interdipendenza perfetta.

I membri del team si interfacciano per la prima volta a prescindere dai canali istituzionali del "ruolo" in quanto tale. La gerarchia è stravolta. Il manager diviene operativo, all'oscuro di informazioni. Qualche assistente si rivela un esperto marinaio.

## **II Team Building come momento di rielaborazione dei rapporti**

Aspetti vincenti del modello gestionale applicato:

- Riconoscimento di un leader

- Consapevolezza del proprio ruolo funzionale
- Emulazione di modelli
- Dedizione
- Esternazione delle insicurezze
- Curiosità
- Desiderio di apprendere
- Profonda comprensione del concetto di "interdipendenza"

Aspetti peggiorativi del modello gestionale applicato:

- Scarsa conoscenza sostanziale della propria funzione
- Aumento delle insicurezze individuali

Al termine dei quattro giorni è stato sottoposto a tutti i partecipanti un **Opinion Survey**. I risultati sono stati altamente positivi.

La maggior parte sostiene di aver raggiunto una soddisfacente conoscenza della struttura aziendale complessiva e delle principali problematiche gestionali e tecniche.

E' stato inoltre riconosciuto che la rielaborazione dei rapporti interpersonali e la rivisitazione dei ruoli hanno permesso l'implementazione di un nuovo strutturato canale di comunicazione, che ha incentivato una profonda condivisione delle informazioni ed una comprensione dell'importanza del flusso Bottom-Up e Top-Down.

Il risultato complessivo emerso dal Survey sul grado di utilità dell'intervento è stato il seguente:

Nulla	Sufficiente	Senza Impatto	<b>Buono</b>
-	-	<b>19%</b>	<b>81%</b>

## **Note sull'autore**

**Giada Rafanelli** è attualmente referente HR per il Progetto Total Italia Tempa Rossa.

Nel 2004 si laurea in *Scienze Internazionali Diplomatiche* presso l'Università di Bologna.

Nel 2005 ottiene il diploma di Master in *International Business Law* presso l'Università La Sapienza di Roma.

Nel 2006 inizia il suo percorso aziendale come HR in General Electric, esperienza che segnerà il punto di partenza del suo sviluppo professionale in contesti multinazionali.

giadarafanelli@yahoo.it