



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

Il Team Building in Elica

IL PROGETTO *SAPER FARE INSIEME* E L'ATTIVITA' DRAGON BOAT

THE TEAM BUILDING IN ELICA

THE PROJECT *SAPER FARE INSIEME* AND THE ACTIVITY DRAGON BOAT

Relatore:

Prof. Graziano Cucchi

Rapporto finale di:

Paolo Lasaponara

Anno Accademico 2022/2023

INDICE

<i>INTRODUZIONE</i>	3
<i>CAPITOLO 1: Il team building aziendale</i>	
1.1 Nascita del Team Building	5
1.2 Cos'è il Team Building Aziendale	8
1.3 Modello a 5 stadi di Tuckman	10
1.4 Caratteristiche del team leader	12
<i>CAPITOLO 2: Elica Group</i>	
2.1 Storia Elica	15
2.2 Progetto <i>Saper Fare Insieme</i>	17
2.3 L'attività <i>Dragon Boat</i>	19
2.4 Follow up	22
2.4.1 Primo questionario	22
2.4.2 Secondo questionario	27
<i>CONCLUSIONI</i>	31
Bibliografia	33
Sitografia	34

INTRODUZIONE

L'obiettivo di questa tesi è esaminare il concetto di team building, focalizzandosi sul caso dell'azienda Elica. Verrà dunque presa in esame la modalità con cui l'azienda stessa ha effettuato il team building, ovvero attraverso l'analisi del progetto "Saper Fare Insieme" e dell'attività di "Dragon Boat". Sarà compito della seguente tesi studiare in modo analitico e dettagliato i dati raccolti durante tutto il ciclo di vita del progetto, traendo conclusioni finali valutando l'ottica della soddisfazione dei partecipanti e sull'effettiva applicazione delle nozioni teoriche e pratiche apprese da questi ultimi.

Come già detto, per questo progetto di team building è stata svolta un'attività che ha coinvolto i dipendenti di Elica provenienti da diversi settori dell'azienda fra loro interconnessi, che per due giorni ed è stata svolta al lago di Caccamo nelle Marche. L'attività era focalizzata sull'individuare punti di forza e di debolezza dei candidati, ponendo attenzione sui punti critici emersi, ma anche e soprattutto al fine di attivare meccanismi di correzione, aggiustamento e miglioramento ove risulti presente la necessità di un intervento. Tutto ciò è stato realizzato dal gruppo Elica con un unico scopo, quello di raggiungere ed arrivare ad un sistema aziendale quasi perfetto, nel quale l'attività di team building permetta il riemergere di capacità, competenze ed attitudini che altrimenti non si sarebbero mai sviluppate. L'obiettivo dell'azienda, dunque, è quello di favorire la nascita di quel meccanismo di sinergia in cui ogni singolo componente, posto in un ambiente trainante e coinvolgente, ha lo stesso ruolo, rilevanza ed importanza di chiunque altro.

L'applicazione dell'attività ha favorito lo sviluppo di fattori individuali e di gruppo in ogni singolo partecipante, andando a migliorare elementi importanti per l'attività lavorativa quali: motivazione, stile personale passione, leadership, flessibilità, attitudine positiva, creatività, iniziativa e, principalmente, lavoro di squadra o gruppo.

È scopo ultimo della tesi in esame, perciò, evidenziare ed esporre l'impatto e l'effetto che quest'attività ha ottenuto attraverso le testimonianze e dichiarazioni dei partecipanti alla fine del processo.

La tesi è così strutturata:

- Nel primo capitolo si effettua un'introduzione al concetto di team building, attraverso un'analisi dettagliata della sua storia passando per le varie teorie e scuole di pensiero che nel corso del tempo lo hanno caratterizzato; in conclusione al primo capitolo si apre una piccola parentesi sul team leader e le caratteristiche che questa fondamentale figura deve avere.
- Il secondo capitolo viene strutturato nel seguente modo: si inizia con una breve introduzione al gruppo Elica, la sua storia e l'evoluzione che ha avuto nel corso degli anni sino ad oggi ed una breve presentazione dei suoi principali brand.

Dal secondo paragrafo in poi l'attenzione verrà spostato sul macro-tema centrale di questa tesi, ossia il progetto "Saper Fare Insieme" e l'attività di "Dragon Boat", ponendo un accento importante sulla raccolta dei dati per l'attività in oggetto, attraverso l'analisi delle risposte ai questionari sottoposti dopo la fine dell'attività di team building.

Capitolo 1

IL TEAM BUILDING AZIENDALE

1.1 *NASCITA DEL TEAM BUILDING*

I primi studi sul comportamento dei gruppi vennero effettuati dalla psicologia sociale negli Stati Uniti negli anni Trenta, successivamente alla grande crisi economica dovuta agli eccessivi prestiti di carattere speculativo.

In particolare, gli studi dello psicologo Elton Mayo portarono molta attenzione sull'argomento. Egli eseguì una ricerca su un'azienda di telefonia, la quale dimostrava che la produttività dei dipendenti aumentava molto in base a quanta attenzione e considerazione ricevevano dai loro responsabili. Mayo fece anche un altro importante esperimento nel 1927 che porterà alla definizione del cosiddetto effetto Hawthorne ^{1}.

Era il 1927 quando nella fabbrica di Hawthorne della Western Electric di Chicago, cominciarono degli esperimenti con l'obiettivo di misurare l'effetto della luce sulla produttività degli operai. I dipendenti vennero informati degli obiettivi delle ricerche, che miravano a far emergere i fattori in grado di contribuire ad una maggiore produttività e ad un maggiore livello di soddisfazione dei lavoratori. Vennero separati in due gruppi: il primo fu sottoposto a variazioni di intensità luminosa, mentre il secondo continuava a lavorare

Effetto Hawthorne ^{1}: Dal sito " Effetto Hawthorne: al centro le relazioni" www.centodieci.it

sotto una luce di intensità costante. Con l'aumento dell'intensità della luce si notò un aumento della produttività.

Numerosi furono i successivi esperimenti di Mayo, tra i quali la ridefinizione del posto di lavoro, l'introduzione di pause, la riorganizzazione e la riduzione dell'orario, l'offerta di un pasto caldo gratuito. Tutte queste iniziative fecero sentire gli operai valorizzati e degni di attenzione da parte dei loro supervisori, tanto da renderli effettivamente più partecipi e coinvolti nel processo produttivo. Emergeva così un vero e proprio "effetto Hawthorne": l'aumento di produttività era correlata al ruolo di supervisione svolto dai capi e ricercatori. L'attenzione dimostrata nei confronti dei lavoratori, che si erano impegnati maggiormente per soddisfare le attese dei ricercatori dimostrando le proprie capacità, aveva generato un incremento reale della produttività. La conclusione iniziale fu che i lavoratori si sentivano speciali, proprio per il fatto di essere stati scelti come caso di studio; e di conseguenza erano portati a svolgere con maggiore efficacia il proprio lavoro. Elton Mayo dimostrò così l'esistenza di uno stretto legame fra livello di soddisfazione dei lavoratori e produttività generale.

Per verificare l'esistenza dell'effetto Hawthorne, gli studiosi intervistarono i lavoratori, per comprendere quali fossero i reali fattori, a loro avviso, che avevano influenzato in maniera significativa l'aumento della produttività. Secondo i lavoratori, il fattore decisivo che li aveva spinti ad essere più efficaci era da ricercare nel miglioramento delle relazioni all'interno della fabbrica.

Successivamente altri studiosi si interessano alla tematica. Proseguendo in ordine cronologico Lewin (1948) e Campbell {²} (1958) fecero risaltare un altro elemento importante, l'esperienza di un "destino comune".

Con questo termine si intende che andando in contro ad una medesima sorte, positiva o negativa che sia, negli individui aumenta il senso di appartenenza al gruppo.

Un'altra coppia di studiosi, ovvero Bales e Homans, sempre nel 1950, si concentrarono invece sull'interazione "faccia a faccia".

Sempre nel 1950 Kurt Lewin fu il primo a definire in modo specifico il gruppo introducendo il concetto di "campo" e di "forze" psicologiche e sociali, interdipendenti e finalizzate al raggiungimento di obiettivi comuni.

Il gruppo era stato definito anche da Olmsted come: "una pluralità di individui che sono in contatto reciproco, tengono conto gli uni degli altri ed hanno coscienza di avere in comune qualcosa di importante".

Nel 1969 Sherif si sofferma sul tema della "struttura sociale", che può essere implicita o formale. Essa si manifesta sotto forma di status e ruolo, l'esempio principale è quello di una famiglia dove esistono diverse figure ed ognuna ha un proprio ruolo ed un determinato potere.

Brown e McGrath trattarono invece il concetto del gruppo.

Brown affermò che un gruppo esiste quando due o più individui percepiscono sé stessi come membri del gruppo e quando la sua esistenza è riconosciuta da almeno un'altra persona.

McGrath sancì che, se è vero che ogni gruppo è un'aggregazione di individui, non tutte le aggregazioni sono necessariamente dei gruppi.

Campbell {²}: Dal singolo al gruppo: Team building, Danilo Berteotti e M. Chiara Sergotti (2021), pag. 12-13.

Iniziano quindi a delinearsi diversi tipi di gruppi, come ad esempio gruppi grandi e gruppi piccoli. Dopo questo breve excursus storico dovrebbe essere chiaro che il team building non è una cosa oggettiva, esistono diverse visioni sull'argomento e sono tutte a loro modo valide e sostenibili.

Le aziende di oggi lo utilizzano nei modi e nei tempi più opportuni a seconda del loro caso e delle caratteristiche dei membri del team. La maggiore soddisfazione che i soggetti provano nel sentirsi parte di un gruppo permette anche di abbassare il tasso di turnover ^{3}.

1.2 *COS'E' IL TEAM BUILDING AZIENDALE*

La traduzione letterale di team building è “costruzione della squadra”.

Nell'ambito delle risorse umane costituisce un insieme di attività formative il cui scopo è la formazione di un gruppo di persone. Ha lo scopo di migliorare le capacità individuali delle persone e di gruppo per lavorare in squadra.

Ciò comporta, di conseguenza, un cambiamento per i soggetti in questione.

Ogni situazione di cambiamento è caratterizzata da incertezza e resistenza ad esso, insicurezza per quanto riguarda le proprie capacità e per l'organizzazione stessa e preoccupazione per il futuro. Ogni soggetto affronterà questi elementi a suo modo in base a tantissimi fattori, ad esempio il suo carattere e le sue credenze. Essi vanno aiutati a comprendere che questi fattori sono “fisiologici” e vanno affrontati e gestiti in modo

Turnover ^{3}: è il tasso di ricambio del personale, ovvero il flusso di persone in ingresso e in uscita da un'azienda

consono, dato che rappresentano un'opportunità di crescita sia per il singolo sia per l'azienda. Fondamentale è che si crei un sentimento di condivisione tra i membri, finalizzato al raggiungimento dell'obiettivo comune. Il team building ^{4} rappresenta un ottimo strumento per tale finalità e per mettere il gruppo nelle condizioni di lavorare insieme in modo efficiente e collaborativo. Il metodo largamente più diffuso di team building è senza alcun dubbio l'evento aziendale, dove nella maggior parte dei casi le attività formative svolte sono orientate al raggiungimento di obiettivi commerciali.

Lo scopo dell'evento aziendale è costruire una squadra, ovvero creare dinamiche positive che siano in grado di farle conseguire l'obiettivo aziendale, non trascurando il benessere dei componenti del team.

Se svolto efficientemente il team building è una utilissima esperienza, ma se non viene svolta correttamente può originare stress e frustrazione nei partecipanti per vari motivi. Tutti i problemi (tra i più comuni: trafale burocratiche lunghe ed eccessiva gerarchizzazione) devono essere affrontati con atteggiamento positivo e propositivo.

Il team building migliora la capacità di comunicazione dei componenti.

È scientificamente dimostrato che un team building ben organizzato migliora incredibilmente l'umore e l'armonia della squadra. I miglioramenti si notano non solo nella comunicazione, ma anche nell'ascolto reciproco, nella fiducia e nella capacità di problem solving, capacità di fronteggiare il cambiamento, capacità di gestire lo stress "tempo e scadenze", crisi personali e aziendali, rafforzamento dello spirito di squadra.

Nelle varie attività è presente solitamente un formatore.

Team building ^{4}: dal sito "Team building: Che cos'è?", www.teamworking.it

Egli è presente generalmente solo nel briefing iniziale e nel debriefing finale, ovvero quando l'attività viene introdotta ai partecipanti e quando se ne raccolgono i risultati al termine. Il team nell'arco di tempo fra questi ultimi due eventi è volutamente in un ambiente diverso da quello aziendale.

La locazione dell'operare dipende dal tipo di attività che si svolge e dal budget che l'azienda intende destinare al team building. Tuttavia, è possibile utilizzare degli spazi di proprietà dell'azienda a condizione che siano adeguati a svolgere l'attività, basta alle volte la novità delle cose che si effettuano per far dimenticare ai partecipanti le vecchie dinamiche di gruppo.

Un altro aspetto da sottolineare è quando organizzare l'attività formativa. Essa può essere implementata in molteplici occasioni aziendali, quali: un periodo delicato per l'azienda (quali fusione/ scissione o un momento di crisi), durante un viaggio aziendale, durante un momento celebrativo alla fine di una riunione importante o nel family day aziendale come attività ludica per grandi e piccoli.

1.3 IL MODELLO A 5 STADI DI TUCKMAN

I partecipanti devono attraversare diverse fasi per quanto riguarda l'ingresso nel gruppo. Il pedagogista Bruce Tuckman {⁵} stipulò un modello a 5 stadi per semplificare l'argomento e teorizzarlo. Nel suo modello, indicato di seguito viene introdotto e analizzato anche l'aspetto socioeconomico.

Tuckman {⁵}: Dal singolo al gruppo: Team building, Danilo Berteotti e M. Chiara Sergotti (2021), pag. 16-19

Gli stadi di sviluppo di Tuckman sono:

- Stadio del **forming** (formazione): in questa fase ci si orienta, i membri sono ansiosi ed incerti per quanto riguarda l'appartenenza al gruppo. In questa fase si ha ancora un gruppo di lavoro e non un team. In questa fase si acquisiscono le informazioni relative al progetto, si discute degli obiettivi principali.
- Stadio di **storming** (conflitto): è la seconda fase ed implica conflitti e aspetti emozionali, specialmente se il gruppo è di nuova costituzione. Si inizia a lavorare sull'attività del progetto e i membri del team competono tra di loro per affermare il proprio stato e far accettare le proprie idee agli altri. Emergono diversità sia su cosa dovrebbe essere fatto, sia su come dovrebbe essere fatto. Purtroppo, questa fase non è sempre superabile e, nei casi sfortunati di team building, il processo si interrompe qui.
- Stadio del **norming** (coesione): Nella stragrande maggioranza dei casi il team supera la precedente fase e arriva ad una coesione. Si superano le iniziali divergenze e ci si inizia a conoscere reciprocamente. Si inizia a comprendere il proprio peso e quello degli altri. Il lavoro diventa più efficace. Le persone non sono più concentrate sui loro obiettivi individuali e lavorano insieme. Si assimilano le regole fondamentali per il lavoro in gruppo, ovvero: come saranno condivise le informazioni, come saranno risolti i conflitti, quali processi e strumenti si utilizzano per completare il lavoro previsto.
- Stadio del **performing** (prestazione): è la fase in cui si riscontrano le migliori prestazioni della squadra. L'obiettivo è raggiungere il risultato come gruppo. La conoscenza tra i membri è approfondita, sono chiariti i punti di forza e le competenze di ognuno. È in grado di performare senza una costante supervisione, si prendono

decisioni e si risolvono problemi in modo autonomo ed agile. I conflitti vengono risolti internamente. Non è una fase scontata in quanto alcuni team si fermano alla fase precedente e non sono escluse regressioni.

- Stadio dell'**adjourning** (sospensione): è l'ultima fase, nella quale il progetto si avvicina alla conclusione e di conseguenza anche il team. È comunque una fase molto delicata in quanto c'è il rischio di cali di tensione sul finale dell'attività, che è la parte in cui gli stakeholders sono più attenti dato che siamo in prossimità del risultato.

1.4 LE CARATTERISTICHE DEL TEAM LEADER

Per concludere il capitolo puntiamo un faro su una figura particolare del team che ha un ruolo fondamentale per il suo funzionamento e successo.

Nonostante leader sia una parola usata ormai anche in italiano, è bene cercare di tradurre il significato di team leader nella nostra lingua madre. Ebbene, letteralmente leader può essere tradotto come condottiero, colui che guida un gruppo di persone e membri di un team: dunque, ecco che la traduzione letterale della parola composta può essere “condottiero di un gruppo”. Il vero significato di team leader⁶, dunque, è da immaginare in una persona che si impegna alla pari con gli altri dipendenti e fa in modo che tutta la squadra possa raggiungere risultati eccellenti.

Team leader {6}: dal sito “Chi è un team leader? Competenze e mansioni della figura aziendale di spicco” www.corsielavoro.it

Un leader lavorativo non pensa solo a sé stesso, ma cerca il benessere di tutti coloro che fanno parte del suo gruppo, indipendentemente da rango o responsabilità. Grazie a un team leader che svolge bene le sue mansioni, i dipendenti possono essere felici. Oggi questa figura professionale è molto ricercata nelle aziende per il raggiungimento dei vari obiettivi e per spronare le persone a migliorarsi sempre di più.

Il leader ha il compito di guidare e formare la squadra, gestire ed organizzare il personale e assicurarsi che i risultati preposti all'inizio dell'attività siano stati raggiunti. Le principali skills ^{7} che ha un leader sono:

- Coraggio
- Autocontrollo
- Senso di giustizia
- Fermezza
- Abilità progettuale
- Dedizione
- Miglioramento continuo
- Far sognare

Secondo quanto riportato dall'inglese Jhon Adair ^{8} nel saggio “La leadership centrata all'azione”, è possibile definire tre azioni essenziali del leader:

1. definire i compiti e gli obiettivi, specificando cosa deve fare e in che tempi ogni singolo componente del team;
2. mettere in campo ogni azione per raggiungere l'obiettivo per cui la squadra è stata creata;

Skills ^{7}: Il team building nella pubblica amministrazione, Pietro Salomone (2021) pag.26

Jhon Adair ^{8}: Il team building nella pubblica amministrazione, Pietro Salomone (2021) pag.26-27

3. mantenere relazioni che aiutino la riuscita del compito creando un clima di collaborazione tra i membri del team, ed evitare di fare differenze tra i collaboratori

Tutte e tre le azioni sono governate da principi base di autoanalisi dei propri comportamenti e dei comportamenti altrui, acutezza sensoriale nel percepire gli stati d'animo anche mettendosi nei panni dei collaboratori, e la condivisione ovviamente di ciò che sia necessario: non è sempre una buona cosa condividere tutto, in quanto alcune informazioni possono tramutarsi in pettegolezzi. Bisogna inoltre sempre ricordarsi di far sognare i propri collaboratori. Le immagini fanno risvegliare nel team la voglia di raggiungere eccellenti risultati in quanto quest'ultime coinvolgono emotivamente i collaboratori. Alle volte purtroppo questo non basta ed è necessario utilizzare strumenti motivazionali come incarichi di prestigio o riconoscimenti economici basati sul raggiungimento del risultato.

Capitolo 2

ELICA GROUP

2.1 *STORIA ELICA*



Elica nasce nel 1970 a Fabriano dalla mente di Ermanno Casoli, un uomo mosso da coraggio, intuizione ed una visione fuori dagli schemi. Il suo sogno era migliorare la qualità della vita delle persone. Purtroppo, l'imprenditore scompare prematuramente nel 1978 all'età di 49 anni, il timone dell'impresa viene preso dal figlio Francesco. Nel 1994 viene inaugurato lo stabilimento di San Quirico e nasce EPL, Elica Propulsion Laboratory. Nel 2006 Elica S.p.A. viene quotata alla Borsa di Milano. Attualmente Elica è leader globale nei sistemi di aspirazione in cucina, grazie alla produzione di cappe e piani cottura aspiranti. Oltre al settore del cooking, nel quale sta sempre di più acquisendo quote di mercato, un altro business di Elica è il settore motori, dove produce e commercializza motori elettrici per il mercato del riscaldamento, della ventilazione e degli elettrodomestici, principalmente attraverso la società controllata EMC FIME. È inoltre leader europeo nella realizzazione di motori elettrici per elettrodomestici e per caldaie da riscaldamento. Il Presidente

Francesco Casoli e l'Amministratore delegato Giulio Cocci sono alla guida di circa tremila dipendenti, i siti dell'azienda sono sette tra Italia, Polonia, Messico e Cina.

Il fatturato dell'anno 2022 è di oltre 548 milioni di euro, in crescita dell'1,4% rispetto all'anno precedente. Il management ha specificato che l'incremento delle vendite è stato guidato sia dalla crescita organica registrata dai propri marchi, nel segmento del cooking, sia da una crescita a doppia cifra del segmento dei motori.

Elica è solo uno dei vari marchi produttrici di cappe, all'interno del brand corporate si possono trovare altri marchi quali: Turboair, Ariaфина (nato in seguito ad una join venture con Fuji), Arietta, Jet Air, Puti (che si occupa del mercato cinese), ed infine il già citato EMC FIME con sede a Castelfidardo leader europeo nella progettazione, produzione e commercializzazione dei motori elettrici per il mercato del riscaldamento, della ventilazione e degli elettrodomestici

La politica e la mission di Elica sono incentrate su solidi valori come la crescita e lo sviluppo e si basano su valori cardine quali:

- Design thinking
- Innovazione e tecnologia
- Multiculturalismo
- Intuizione
- Dinamismo
- Passione
- Radici nel territorio
- Pensiero laterale

Inoltre, nel 2007 Elica istituisce in onore del suo fondatore la “Fondazione Ermanno Casoli” con l’obiettivo di favorire un incontro fra il mondo dell’arte e quello dell’industria, che originariamente sono molto lontani. La fondazione propone iniziative in cui l’arte contemporanea diventa uno strumento didattico e metodologico che contribuisce a migliorare gli ambienti di lavoro, favorendo i processi innovativi. L’idea è quella di innescare originali processi che rafforzino la creatività e la coesione sociale. La Fondazione Ermanno Casoli ha un ruolo da mediatore garantendo, agli artisti, piena autonomia e libertà d’espressione e, all’azienda, coerenza e compatibilità delle iniziative con le proprie esigenze ed i propri obiettivi. Elica funge da laboratorio nel quale la Fondazione Ermanno Casoli sperimenta il valore delle sue numerose attività.

2.2 PROGETTO SAPER FARE INSIEME

Come Elica ha deciso di effettuare team building?

Attraverso il progetto “Saper Fare Insieme”.

Questo progetto nasce dall’iniziativa di fare team building, ma va anche oltre questo obiettivo cercando di rinforzare la cultura dei partecipanti anche al cosiddetto “gioco di squadra”. Elica decise di avviare il progetto nel 2019 e, col senno di poi, è stata fortunata in quanto l’azienda è riuscita a completare l’attività del progetto entro marzo 2020, ovvero prima dell’inizio della pandemia da Covid 19 che avrebbe reso l’attività impraticabile.

La società decise di rivolgersi per il progetto di team building alla Management & Development SRL. Quest’ultima ha ritenuto importante e necessario ridefinire aspetti quali:

- Come favorire il lavoro di squadra e creare sensibilità verso l'acquisizione di quei comportamenti che lo rendono possibile.
- Come abbassare difese, resistenze, pregiudizi e abbattere ogni altra forma di barriera che possa rappresentare un ostacolo alla collaborazione all'interno di un gruppo.
- Come spingere verso l'integrazione degli sforzi individuali per raggiungere un obiettivo comune e condiviso, accentuare l'assunzione di responsabilità individuali perché ognuno faccia fino in fondo la propria parte.
- Come stabilire le condizioni necessarie per comunicare efficacemente affinché si generi un ambiente aperto alla comunicazione e alla fiducia.

Per raggiungere tutti questi obiettivi era sicuramente necessaria un'attività particolare e la Management & Development SRL ha individuato nella metafora del "Dragon Boat", di cui ci accingiamo a discutere, la soluzione più adeguata.

2.3 DRAGON BOAT



In questo paragrafo si illustra l'attività che si è svolta tra il 23 ed il 24 settembre 2019 e che ha coinvolto il personale di Elica. È bene precisare subito che i vari partecipanti del progetto sono stati selezionati in base alle loro aree di competenza, in quanto queste ultime sono interconnesse. Di fatti sono stati coinvolti dipendenti appartenenti alle aree:

- Progettisti meccanici
- Controllo di gestione
- Advanced Manufacturing Engineer

- Vari Platform leader
- Vari Project manager
- Area acquisti
- Coordinatore Plant Industriale
- Coordinatore New Product Introduction
- Vari Addetti alla qualità del prodotto
- Ingegneri elettronici
- Laboratorio testing
- Coordinatori logistici
- Coordinatori messa in produzione

È bene precisare che a tutti i partecipanti era stato comunicato solamente che avrebbero partecipato ad un'attività di team building che sarebbe durata due giorni senza nessuna specifica sull'attività che avrebbero dovuto svolgere. Questo effetto sorpresa è stato colto positivamente dai partecipanti. L'unica conoscenza che avevano era il luogo e l'ora dell'incontro. Il luogo per lo svolgimento dell'attività è stato indicato dalla Management & Development SRL, che aveva precedentemente individuato nel Lago di Caccamo, nelle Marche a circa un'ora di distanza dalla sede Elica di Fabriano, il posto perfetto per l'attività di Dragon Boat. Così i partecipanti si sono riuniti a cena tutti insieme il 23 settembre per poi iniziare l'attività vera e propria il giorno successivo.

Alle ore nove del 24 settembre, dunque, l'attività è stata presentata ai dipendenti Elica con una lezione frontale effettuata con l'ausilio di alcune slides sui valori del team building, a cura di Piero Tucci di Management & Development SRL, per poi passare alla descrizione specifica del Dragon Boat.

Il Dragon Boat è una canoa con circa 20 posti che può procedere in acqua spinta dai remi dell'equipaggio che devono far procedere la canoa in modo armonico e coordinato. Le barche drago sono costruite in modo da raffigurare un dragone stilizzato, con la testa e la coda di drago cinese a prua e a poppa e le scaglie decorative dipinte sul fianco dell'imbarcazione. L'equipaggio siede a coppie sulle panche l'uno di fianco all'altro e spingono in avanti la barca con le pagaie. Sulla barca è inoltre presente un tamburo per dettare il ritmo ai vogatori, ed ovviamente il ruolo del suonatore del tamburo diviene fondamentale per la velocità di navigazione dell'imbarcazione. Infine, il timoniere sta sul ponte e guida la barca con un lungo remo. Questo metodo didattico fa parte dei metodi che vengono anche chiamati outdoor development, che consiste in una formazione svolta in ambienti inediti ed estranei che richiedono impegno fisico e assegnazione di compiti legati a vincoli reali, con il conseguente obiettivo di sviluppare capacità di mobilitazione di tutte le proprie risorse anche in condizioni di emergenza. L'outdoor development fa parte dei metodi didattici esperienziali, che si caratterizzano per operare profonde trasformazioni "stressando" certe caratteristiche emotive e relazionali della persona.

Dopo la conclusione della spiegazione i partecipanti sono stati divisi in due gruppi e tutti insieme si sono diretti verso il lago di Caccamo. Arrivati sulle rive del lago, attorno alle dieci e trenta, è stata svolta una simulazione, per prendere confidenza con il ritmo ed i movimenti necessari per la corretta navigazione della barca, con tutto il materiale necessario e, per concludere in bellezza i partecipanti si sono sfidati in una gara sul lago. La giornata è poi terminata con il pranzo ed un D-Briefing sul lavoro svolto.

2.4 FOLLOW UP

Ogni attività di team building necessita di una fase di revisione nella quale si intervistano i partecipanti dell'attività e li si sprona ad esprimere il loro parere sull'esperienza, al fine di verificare se l'investimento in termini di formazione dell'azienda sia stato oculato o meno.

Nel caso di Elica si è deciso di effettuare un follow up, che in italiano vuol dire “dare seguito” o “proseguire”. Al termine di un'esperienza aziendale come quella descritta nel precedente paragrafo, è opportuno effettuare il follow up sia subito dopo la conclusione dell'evento o corso sia qualche mese dopo in modo da avere a disposizione le impressioni a caldo e a freddo dei partecipanti. Un altro ovvio obiettivo è quello di accertarsi che le competenze trasmesse con l'attività siano state apprese e messe concretamente in atto nelle situazioni quotidiane di lavoro tra colleghi.

Elica ha deciso, per verificare l'efficacia dell'attività di Dragon Boat, di somministrare ai partecipanti due questionari, sempre tramite l'azienda Management & Development SRL che li ha analizzati e successivamente ha fornito i risultati ad Elica.

2.4.1 PRIMO QUESTIONARIO

Per quel che riguarda il primo questionario esso venne diviso in due parti.

Nella prima parte veniva chiesto ai partecipanti di indicare con un numero da uno, minimo a cinque, massimo, quanto fossero d'accordo con l'affermazione contenuta nel questionario.

Le domande che sono state sottoposte sono le seguenti e tra parentesi viene riportata la mediana delle risposte:

1. Cerchiamo di stabilire regole e procedure per lavorare in modo ordinato e senza intralci (ad esempio, minimizzare le interruzioni per dare a tutti la possibilità di parlare) (4)
2. Procediamo celermente con il lavoro da fare e non dedichiamo troppo tempo alla pianificazione (3)
3. Nel Team ci sentiamo uniti e condividiamo la responsabilità del successo o dell'insuccesso dell'attività assegnataci (4/3)
4. Abbiamo procedure precise per concordare i nostri obiettivi e per pianificare il modo di svolgere le attività necessarie (4)
5. I componenti del Team tendono a non chiedere aiuto ad altri (3)
6. Lavoriamo con impegno per raggiungere i nostri obiettivi e ce ne assumiamo la responsabilità del loro conseguimento (5/4)
7. Non abbiamo regole predefinite, le stabiliamo mentre portiamo avanti il lavoro (2)
8. Il team leader si preoccupa di far rispettare le regole concordate (4)
9. Generiamo parecchie idee, ma non sempre sono condivise per carenza di ascolto (2)
10. C'è scarsa fiducia tra i membri del Team (2)
11. Ci piace lavorare insieme (4)
12. Ci riconosciamo tutti come componenti del nostro Team (4)
13. Il Team leader viene percepito come espressione di autorevolezza (4)
14. Ci dedichiamo con cura alla definizione degli obiettivi da perseguire e dei piani di azione necessari per raggiungerli (4)
15. Molti dei componenti del Team hanno le proprie idee sul processo di lavoro e i programmi personali sono ambiziosi (3)
16. Accettiamo i punti di forza e i punti di debolezza l'uno dell'altro (4)

17. Ci assegniamo ruoli specifici all'interno del Team basandoci sul principio della competenza (4)
18. Cerchiamo di raggiungere l'armonia evitando il conflitto (4)
19. A volte ci sono molte discussioni astratte su concetti e problemi che generano impazienza in alcuni componenti del Team (3)
20. Siamo in grado di affrontare tutti i problemi che l'attività assegnata genera (4)
21. Discutiamo molto, ma siamo d'accordo sui problemi principali che l'attività da espletare comporta (4)
22. Il Team è spesso tentato di andare oltre lo scopo iniziale dell'attività (3)
23. Critichiamo gli altri in modo costruttivo (3)
24. Sentiamo molto l'appartenenza al Team (4)
25. A volte gli obiettivi che ci siamo dati non sembrano realistici (3)
26. C'è rispetto per i ruoli e per le competenze connesse (4)
27. Condividiamo spesso tra di noi i problemi personali (2)
28. C'è molta resistenza verso gli approcci rivolti al miglioramento delle attività e della qualità (2)
29. Ci sentiamo efficaci/efficienti nella nostra attività (4)

Nella seconda parte di questo questionario veniva chiesto ai partecipanti di analizzare cinque dimensioni che rappresentano gli aspetti fondamentali del lavorare insieme e del gioco di squadra e che sono così individuabili:

- A) Corretta definizione dello scopo per cui il gruppo si forma (progetti da realizzare e obiettivi da raggiungere)
- B) Chiarezza dei ruoli di ciascun componente del gruppo di lavoro con conseguente definizione delle attese in termini di contributi da dare perché lo scopo si realizzi
- C) Chiara individuazione del percorso che il gruppo dovrà affrontare con relativa pianificazione delle attività da realizzare
- D) Clima interno relativamente allo stato della comunicazione, della fiducia percepita e della integrazione delle conoscenze tra i componenti il gruppo di lavoro
- E) Le modalità con cui la leadership viene vissuta

Dopo aver letto ed analizzato le risposte dei candidati, la società è arrivata alle seguenti conclusioni:

Per la dimensione A), capacità di individuare lo scopo per cui il gruppo si forma, viene esplicitata in maniera appropriata e corretta, le risposte sembrano offrire lo spaccato di un approccio molto razionale e improntato a concretezza e praticità. Un elemento di criticità può rinvenirsi nell'esistenza di un non perfetto allineamento tra scopo/risultato di gruppo e obiettivi individuali, è questo un aspetto da monitorare con cura e attenzione per i risvolti negativi che può generare in merito alla possibilità che il gruppo realizzi lo scopo per cui si è costituito.

La dimensione B), la ripartizione delle responsabilità individuali, sembra realizzata attraverso processi chiari, così come la ripartizione dei “compiti” in base al necessario principio della competenza tecnica. Un elemento di criticità segnalato è che gli obiettivi che

il gruppo individua a volte non siano realistici e pertanto non realizzabili. Un faro va sicuramente puntato sulla decisione con cui viene evitato il conflitto in nome dell'armonia. Questo perché il conflitto è una parte fondamentale per la generazione di più punti di vista e, all'interno di un gruppo di lavoro, il conflitto è fisiologico.

La dimensione C), la pianificazione, viene evidenziato come sia uno degli aspetti con la presenza di alcuni margini di miglioramento. A volte la tensione verso l'attività realizzativa porta a trascurare gli aspetti procedurali propri della pianificazione.

La dimensione D), clima interno e fiducia, la fiducia sembra essere uno dei valori più condivisi all'interno dell'azienda, anche se non viene utilizzato al massimo del punteggio per indicarne in maniera inequivocabile il vissuto. Si è riscontrato anche un comune sentire relativamente all'appartenenza al gruppo che si può definire di buon livello, così come è buona la predisposizione alla comunicazione e all'ascolto; tuttavia, anche questa non è al massimo livello come era auspicabile. Infine, i partecipanti dichiarano all'unisono che il rispetto per ruoli e competenze relative è un atteggiamento generalmente osservabile e condiviso.

La dimensione E), la leadership, i partecipanti si esprimono in maniera abbastanza decisa sull'autorevolezza attraverso la quale la leadership viene espressa da parte di chi ha la responsabilità di condurre il gruppo e ha la responsabilità di determinare le regole ed il loro perimetro operativo.

Management & Development SRL ha deciso di utilizzare una scala dispari per questo sondaggio e queste ultime conducono inevitabilmente ad una concentrazione delle risposte sui valori centrali, nonostante ciò, non si rilevano tendenze più decise in merito ad alcune dimensioni come la fiducia, la condivisione degli obiettivi, quegli aspetti che attengono alla pianificazione e alla realizzabilità degli obiettivi di gruppo e individuali. Riguardo questi ultimi aspetti è stato consigliato ad Elica di prendere i dovuti provvedimenti.

2.4.2 *SECONDO QUESTIONARIO*

Per il secondo questionario la società Management & Development SRL ha deciso di optare per un approccio diverso rispetto al primo questionario. Quest'ultimo aveva sia un aspetto quantitativo, nella prima parte, sia qualitativo, nella seconda.

Invece in questo questionario intitolato “Valutazione del gioco di squadra” viene chiesto ai partecipanti di rispondere solamente a due domande aperte.

I quesiti sottoposti ai candidati sono stati i seguenti:

- 1) Indicare le due/tre barriere sia di tipo organizzativo sia di tipo culturale che di fatto ostacolano il diffondersi di un approccio corretto al gioco di squadra.**
- 2) Cortesemente indicare quali, a tuo giudizio, sono i rimedi attuabili per il loro superamento.**

Per quanto riguarda le principali barriere/ ostacoli al diffondersi di un approccio di gioco di squadra si sono evidenziati i seguenti punti:

- Scarsa propensione individuale al saper fare insieme, sovraccarico di lavoro, non si è ancora diffusa una cultura di integrazione interfunzionale e di coesione.
- Poca propensione al cambiamento e alla ricerca di metodi nuovi di approccio al lavoro. Carenza nella definizione dei ruoli all'interno del team con conseguente attribuzione di responsabilità in modo poco chiaro.
- Eccesso di regole a cui attenersi.
- Non perfetto allineamento in termini di competenze possedute per difetto di seniority.
- Scarsa delega nei confronti dei P.L. con conseguente riduzione del loro potere decisionale.
- Integrazione effettiva della funzione acquisti all'interno dei team di progetto.
- Scarsa e insufficiente conoscenza delle tempistiche di progetto con gli impatti negativi che questo comporta.
- Scarsa propensione al rispetto dei ruoli all'interno del team.
- La mancanza di conoscenza sulle responsabilità connesse ai ruoli genera conflittualità all'interno del team.

- Si evidenziano molto spesso situazioni di problematicità legate al ruolo di NPI buyer, sia all'esterno di Elica (rapporto con i fornitori, poca autonomia) sia all'interno per la dicotomia delle linee di riporto (funzionale e gerarchico).
- Si dovrebbe snellire il processo decisionale.
- Non perfetto allineamento degli obiettivi che a volte sembrano divergere e perdere tratti comuni, o andare in contrapposizione.
- Si evidenzia un problema in termini di equità di trattamento (“tutti devono essere messi sullo stesso piano”). Tanto i successi come le colpe vanno divise equamente.
- L'analisi degli errori non viene sempre strutturata in termini di opportunità di apprendimento bensì come stigma.
- Si segnala una carenza di proattività anche per le semplici attività quotidiane, una tendenza all'attendere che gli eventuali problemi vengano risolti dal Pdl e dal Pjm.

Per quel che riguarda i rimedi suggeriti per affrontare e superare correttamente questi ostacoli o barriere, sono stati messi in risalto i seguenti aspetti:

- Creare una cultura del confronto e dello scambio.

- Migliorare il processo di pianificazione che dovrebbe scandire il ciclo di vita dei progetti assegnati al team.
- Dedicare tempo alla formazione dei giovani.
- Creare approcci atti a favorire la responsabilizzazione individuale e il coinvolgimento delle risorse anche nella fase “creativa” di ricerca delle soluzioni, aprire la comunicazione sugli obiettivi di tutte le funzioni aziendali. Favorire le job rotation e lavorare perché si crei una vera cultura del gioco di squadra.
- Conferire maggiore autorità (anche gerarchicamente) ai P.L. (project leader) per agevolarne la presa di decisione, creare attività di formazione interna sui principali processi aziendali, la cui conoscenza specialmente sulle risorse junior si presenta come lacunosa.
- Rivedere l'organizzazione degli acquisti con a seguire i ruoli del NPI buyer.
- Creare sensibilità sui tempi di realizzazione delle attività da espletare.
- Definire regole certe per quanto attiene le linee di riporto gerarchico per i componenti del team, semplificare l'organizzazione rivedendo il processo decisionale sì da snellirlo e renderlo più veloce.
- Rivedere le regole del sistema premiante attualmente vigente all'interno dei team.

CONCLUSIONI

La nostra società negli ultimi anni è stata sottoposta ad un cambiamento radicale delle abitudini a causa della pandemia da Covid-19, che ha ovviamente impattato in maniera significativa anche sulla vita delle aziende e le pratiche di team building.

Invece di andare in ufficio ogni giorno, tenere riunioni, lavorare ed avere relazioni personali con i colleghi quasi tutti i lavoratori sono stati costretti a lavorare in smart working. Nonostante il susseguirsi di riunioni online con il proprio team sia stata una costante per molti ed abbia aiutato, per quello che poteva, a vedere i colleghi ed ha consentito ai vari team di lavorare comunque insieme su diversi progetti. Tuttavia, lavorare da remoto non è la stessa cosa che condividere uno spazio sociale.

La società Elica da questo punto di vista è stata avanguardistica, dato che l'attività di team building svolta prima dell'imprevedibile scoppio della pandemia ha sicuramente aiutato i dipendenti, che avranno sofferto la lontananza dai colleghi, ma il fatto di aver già intrapreso un simile percorso insieme ha favorito il mantenimento dell'identità di gruppo.

Dopo il graduale e progressivo ritorno in ufficio nella seconda metà del 2020, le aziende hanno sperimentato soluzioni ibride tra lavoro da remoto e lavoro in presenza. Con il passare del tempo è divenuto sempre più importante sviluppare anche un aspetto ludico nelle attività di team building. Da questo momento in poi ogni altra azienda che ha deciso di effettuare attività del genere ha seguito il modello di Elica che ha puntato sì sulla formazione, ma anche sul far effettuare ai propri collaboratori attività che fossero divertenti, e quindi facessero

avvicinare le persone tra loro. Tutte le altre aziende che sono state capaci di coltivare una cultura organizzativa efficace rivolta alla crescita del personale hanno ottenuto incredibili vantaggi. Il team building costruito con criterio indirizza i dipendenti verso un sistema valoriale più alto, sorretto da una struttura basata sulla fiducia di colleghi e superiori. Questo modello aziendale non esclude degli errori, ma in presenza di un clima organizzativo di inclusione e spazio per la crescita personale essi possono essere affrontati con il giusto spirito. Le persone sono l'anima delle aziende ed il team building permette di far loro condividere momenti di crescita attraverso attività ricreative, permettendo inoltre, di accrescere il prestigio dell'azienda. È questa una delle principali componenti che è emersa dall'esperienza del gruppo Elica con l'attività di Dragon Boat. Come si evince dai risultati dei due questionari, la situazione interna all'impresa non è certamente divenuta utopistica; tuttavia, nella quasi totalità degli aspetti presi in esame si è riscontrato un miglioramento evidente ed una soddisfazione del personale nell'appartenere al sistema impresa in netta crescita. Dalle risposte alle domande sia del primo che del secondo questionario si può notare come le risposte dei partecipanti siano state effettivamente molto simili, se non in alcuni casi, addirittura identici sia per quanto riguarda i benefici conseguiti con l'attività svolta, sia per quanto riguarda i problemi ancora presenti all'interno dell'organizzazione e come approcciarsi per risolverli e rendere la situazione ancora migliore.

Per concludere, in ultima battuta, le analisi svolte in questa tesi possono affermare con sicurezza che l'applicazione di progetti simili all'esperienza di Dragon Boat applicata da Elica possa, per qualunque azienda che voglia provare qualcosa di simile in futuro, dare risultati altrettanto buoni se non addirittura migliori e più promettenti.

BIBLIOGRAFIA

1. Dal singolo al gruppo: Team building, Danilo Berteotti e M. Chiara Sergotti (2021)
2. Risorse Umane. Persone, relazioni e valore, Giovanni Costa e Martina Gianecchini (2013)
3. Organizzare eventi aziendali, Michele Bresciani (2015)
4. La forza del team, Jon Katzenbach e Douglas Smith (1992)
5. Leadership e visione creativa, Robert B. Dilts (1998)
6. Team coaching, Come portare la propria squadra all'eccellenza, David Clutterbuck (2009)
7. Team building. Fare squadra nelle organizzazioni Rossana Celestino (2005)
8. Coaching per l'Imprenditore e il Professionista, Brian Tracy, Campbell Fraser.
9. Che cos'è il coaching manageriale, Marino Bonaiuto e Eugenio De Gregorio e Domenica Gentile (2008).
10. Getting things done when you are not in charge, Geoffrey M. Bellman (2001).
11. Il team building nella pubblica amministrazione, Pietro Salomone (2021).

Sitografia:

1. <https://corporate.elica.com/it/chi-siamo/identita>
2. <https://www.soldionline.it/notizie/azioni-italia/conti-elica-bilancio-2022>
3. <https://www.teamworking.it/team-building/>
4. <https://www.beformazione.com/pmfacile/le-fasi-di-sviluppo-del-team-di-progetto-secondo-tuckman/>
5. <https://asana.com/it/resources/team-building-games>
6. <https://immedya.com/team-building-storia-successi-e-nuovi-modelli/>
7. <https://www.randstad.it/come-trovare-lavoro/fare-carriera/lavorare-team/>
8. <https://www.teambuilding.it/team-building/>
9. <https://www.beformazione.com/pmfacile/team-building/>
10. <https://meetinghub.net/blog/followup#:~:text=Letteralmente%20il%20significato%20di%20follow,che%20ne%20rafforza%20uno%20precedente%E2%80%9D.>
11. <https://www.centodieci.it/empowerment/effetto-hawthorne/>
12. <https://www.corsielavoro.it/articoli/lavoro/chi-e-un-team-leader-competenze-e-mansioni-della-figura-aziendale-di-spicco/>