

Mettersi in gioco, ma per davvero

di Andrea Delle Piane*, Vindice Deplano**

Si può giocare in azienda?

E cosa succede quando serissimi professionisti si mettono a gestire aziende virtuali, ma molto concrete?

Quali emozioni girano?

Si può imparare qualcosa?

Molte domande per un progetto solo. Ma qualche risposta si può trovare nell'esperienza di *Ape Companies*, un po' "Giochi senza frontiere", un po' business game on line, che ha coinvolto per più di un anno 80 risorse chiave di Engineering, azienda leader nei servizi informatici.

* Engineering ** Consulente di e-learning

1. Il progetto Ape

Engineering Ingegneria Informatica è stata costituita a Padova il 6 giugno 1980. Dopo 30 anni, la società ha un *brand* riconosciuto e apprezzato dal mercato ICT (tecnologie dell'informazione e della comunicazione) sul quale opera, in partnership con i propri clienti, in Italia e all'estero, nei progetti di business e in quelli di ricerca applicata sul software in ambito internazionale. La continua crescita ha premiato il modello di lavoro e la qualità. Infatti oggi Engineering è una realtà di dimensione e vocazione internazionali, con oltre 730 milioni di euro di ricavi e circa il 10% della capacità produttiva sviluppata su progetti esteri.

L'azienda è organizzata in sei *business unit*: Finance, Pubblica Amministrazione Centrale, Pubblica Amministrazione Locale e Sanità, Oil & Services, Energy & Utilities, Industry e Telco. La Direzione Ricerca & Innovazione coordina e trasferisce i risultati dell'innovazione al ciclo produttivo e progettuale, in stretto raccordo con le *business unit* e i centri di competenza: Sap, Enterprise Content Management, Automazione e Controlli, Sicurezza, Open Source e Business Intelligence, Outsourcing.

Nel contesto di crescita continua delle attività e del portafoglio di offerta, Engineering ha realizzato progetti di sviluppo organizzativo in grado di fornire

all'organizzazione il capitale umano necessario per sostenere i percorsi di innovazione imprenditoriale e di mercato, in Italia e all'estero.

Il progetto Ape, Alti Potenziali Engineering, ha lo scopo di individuare e coltivare all'interno del gruppo le persone con le competenze chiave per lo sviluppo dell'azienda. La seconda edizione del progetto ha coinvolto circa 80 partecipanti appartenenti a quattro tipologie:

- risorse con esperienza manageriale;
- risorse da avviare ad attività manageriali;
- risorse con funzioni da capo-progetto o progettista;
- risorse con professionalità specialistiche di rilievo.

La nuova edizione del progetto Ape si è articolata in tre anni di attività, secondo modalità formative diverse: lezioni in aula, contenuti e-learning, studio personale, incontri con leader del settore e con il top-management aziendale, accesso alla biblioteca di Ferentino. E il business game *Ape Companies*.

2. Ape Companies

2.1. Perché un business game

Il percorso Ape¹ si è arricchito di un gioco di ruolo da svolgersi on line, basato sulla gestione di aziende virtuali da portare al successo. Con alcuni obiettivi formativi prioritari:

1. Rafforzare le competenze acquisite nel corso dell'attività in presenza.
2. Stimolare la partecipazione al lavoro di gruppo e la responsabilità individuale per il successo o l'insuccesso del gruppo.
3. Far familiarizzare i partecipanti con le modalità di interazione di una web community e con la gestione delle dinamiche dei gruppi.
4. Sviluppare la creatività.
5. Far percepire la complessità dell'ambiente in cui si muove un'azienda di servizi informatici di grandi dimensioni.

2.2. Le squadre



I partecipanti sono stati divisi in nove squadre, in rappresentanza di altrettante aziende informatiche in concorrenza. Obiettivo: raggiungere il massimo utile di bilancio attraverso una serie di prove.

La composizione delle squadre ha privilegiato l'idea di creare gruppi-mosaico, piuttosto che quella di mettere nord contro sud o tecnici contro commerciali. In ogni squadra figuravano persone diverse per sesso, età, esperienza, tipo di lavoro, sede (Engineering è presente praticamente in tutta Italia), segmento di mercato (industria, sanità, pubblica amministrazione, ecc.). Una scelta un tantino *politically correct*, che mirava a evidenziare i contributi di persone con punti di vista il più possibile diversificati.

È la stessa scelta che ha orientato la selezione delle prove.

¹ Mentre il progetto Ape è stato seguito dalla Direzione del Personale, il gioco *Ape Companies* è stato realizzato dalla Direzione Fonderie Multimediali della Divisione Centrale Innovazione e Ricerca.

2.3. I giochi e la gara

Ape Companies ha previsto sette prove intermedie più una maxi prova finale, particolarmente impegnativa. In base all'esito delle prove intermedie alle squadre erano assegnati un fatturato e un utile aggiuntivi.

Ecco le sette prove:

1. **Costituzione della squadra.** Ovvero: trasformare la squadra in azienda virtuale, scegliendone il nome e assegnando a ciascuno ruoli dirigenziali o tecnici (esperti in particolari settori). Ovviamente a ogni ruolo corrispondevano determinati costi per le retribuzioni.
2. **Presentazione al mercato.** In base allo studio di una serie di documenti sull'andamento dei principali settori di mercato, i concorrenti dovevano decidere in quali aree entrare, con quali risorse interne e quali prezzi praticare. Il complesso meccanismo di valutazione obbligava le squadre a fare previsioni sulle scelte degli altri (in pratica: meglio puntare su un settore meno ricco ma meno affollato).
3. **Analisi della concorrenza.** Scrivere una relazione di scenario, analizzando i principali competitori "veri" (non le altre aziende virtuali, ma quelle che realmente operano sul mercato) di un settore prescelto nella prova precedente e individuando le possibili strategie per emergere.
4. **Negoziato.** Cercare di mettersi d'accordo (incontrandosi in uno spazio virtuale simile a *Second Life*) per spartirsi un servizio di pubblica utilità richiesto dalla Pubblica Amministrazione nelle venti regioni italiane. Un compito quasi impossibile, perché era necessario assegnare tutte le regioni, in alcune delle quali i costi superavano i ricavi. Per questo, in caso di mancato accordo era previsto un secondo meccanismo: assegnare le regioni tramite un'asta con offerte in busta chiusa. Le conseguenze di questa scelta progettuale si sarebbero rivelate piuttosto drammatiche.
5. **Internazionalizzazione.** Giocare con una simulazione interattiva per gestire la *Scarpe Diem*, un'azienda (italiana) produttrice di scarpe sportive delocalizzata in Tunisia, ottimizzando quota di mercato e utile netto.
6. **Inglese.** Sintetizzare la storia raccontata in alcuni videoclip e scrivere un articolo per presentare la propria azienda. Tutto in inglese, naturalmente.
7. **Concorso letterario.** Scrivere un racconto giallo ambientato nel mondo delle tecnologie informatiche.



The Culture of Innovation

Come si vede, alcune delle prove sono ben inserite nel mondo come lo vede un'azienda di informatica. Altre, come il Concorso letterario, decisamente fuori contesto: l'obiettivo era far emergere di volta in volta aspetti (e persone) con competenze diverse: strategia, tecnologia, comunicazione o creatività.

Infine la prova finale: partecipare a una gara d'appalto indetta dai fantomatici "Istituti Regionali per la Prevenzione degli Incidenti nei Trasporti", per la realizzazione di tre diversi lotti del sistema documentale. Una prova complessa, articolata in due tempi (Prequalifica e Gara), in cui far rientrare le scelte e gli esiti delle prove precedenti (fatturato conseguito, numero e qualifica degli esperti, acquisizione della certificazione di qualità, ecc.). La gara d'appalto richiedeva, oltre alla capacità di scrivere un progetto tecnico credibile,

notevoli competenze strategiche per scegliere il lotto al quale candidarsi e definire eventuali alleanze. Infatti era possibile partecipare creando ATI (Associazioni temporanee di Imprese) tra le aziende virtuali, per mettere in comune le risorse al prezzo di suddividere gli eventuali benefici.



Ogni strategia era complicata dal fatto che le squadre non conoscevano la classifica “vera”, basata sull’utile, ma solo quella pubblicata, basata sul fatturato. E le due classifiche non corrispondevano quasi mai.

Un gioco così lungo (8 mesi previsti, 13 effettivi) con persone sparse per tutta la penisola che non si incontrano tutti i giorni (e talvolta neanche si conoscevano) ha richiesto molta attenzione per il sistema di comunicazione.

2.4. Il sistema di comunicazione

La prima prova e, in parte, l’ultima si sono svolte in presenza:

- la costituzione delle squadre in un incontro di avvio a Firenze, che ha permesso al comitato dei formatori di far conoscere meglio il progetto e alle persone di incontrarsi, spesso per la prima volta;
- la presentazione dei progetti tecnici per la gara d’appalto in un incontro a Roma (con alcuni partecipanti in teleconferenza dalle sedi regionali), davanti ad alcuni dirigenti Engineering di primo livello.

Per tutto il resto sono stati predisposti due strumenti:

- una piattaforma on line;
- la newsletter periodica *Ape News*.

La piattaforma open source *Olat* era stata personalizzata per favorire tutte le modalità di comunicazione che si ritenevano utili per il gioco:

- forum di discussione plenari e per le singole squadre;
- aree riservate per condividere documenti tra i membri di una squadra;
- aree per la distribuzione di documenti dallo staff ai partecipanti (manuali dei singoli giochi, classifiche aggiornate, ecc.).

Ape News era uno strumento di comunicazione pensato per creare un’atmosfera di interesse e partecipazione: vi si pubblicavano per ogni prova notizie utili e consigli, risultati e commenti. Con una rubrica, firmata da una misteriosa “Talpa metropolitana”, dedicata a dare informazioni sottobanco.

3. Il Gioco

L’esito del gioco e il suo andamento hanno riservato non poche sorprese, soprattutto alla luce di alcune interviste finali. Alcune delle lezioni che abbiamo appreso saranno preziose per la progettazione di iniziative simili. Vediamole una per una.

3.1. La solitudine del leader

Il primo a cadere è stato il mito del lavoro di gruppo.

Le squadre erano composte da 9-10 persone di cui, invariabilmente, un terzo ha conquistato e mantenuto la leadership delle operazioni, un terzo ha partecipato in

maniera intermittente e il terzo restante si è eclissato fin dall'inizio. Era comunque il gruppo-leader a effettuare di volta in volta le chiamate alla partecipazione, assegnando i compiti in base agli impegni e alle competenze.

Quasi sempre i più attivi sono stati quelli che nel primo gioco avevano assunto ruoli direttivi nell'azienda virtuale (Presidente, Direttore tecnico, Direttore della comunicazione...). È il desiderio di impegnarsi che porta ad assumere il ruolo o il ruolo che, una volta assunto, spinge a impegnarsi? Domanda senza risposta.

In alcune circostanze il gruppo-leader era ridotto a una o due persone che hanno considerato l'esperienza di conduzione del gruppo come la più "difficile e interessante" dell'intero gioco. Ma c'è il rovescio della medaglia: la delusione per la scarsa partecipazione di molti. La solitudine del leader.



3.2. La sfida funziona

“Ho appreso che se vuoi eccellere devi fare le cose seriamente anche in un gioco... E quando non ci abbiamo messo la grinta giusta abbiamo perso...”. Questa frase sintetizza molto bene l'impegno necessario per partecipare.

E gli effetti si sono visti: in tutte le prove il livello medio dei lavori è stato superiore alle aspettative, con picchi di eccellenza davvero notevoli. In più, fin dall'inizio c'è stata una rincorsa spontanea e non richiesta all'origine a creare i simboli di un'identità aziendale: nomi significativi, loghi (ne riportiamo alcuni davvero pregevoli), carta intestata, slogan.

Comprensibilmente, è risultato impossibile gestire il gioco in orario di ufficio (pieno di suoi impegni dai ritmi elevati). Al contrario, tutto il lavoro veniva effettuato durante le pause pranzo, il weekend, la sera, la notte “in orari da chat line”.

Con queste premesse, è interessante notare che il notevole impegno richiesto non si è mai tradotto, almeno nelle interviste, nella richiesta di semplificare le cose o ridurre il numero delle prove, “altrimenti il gioco è banale”.

Il meccanismo di un gioco complesso e sfidante, quindi, funziona.

3.3. Quel pasticciaccio brutto del “Negoziato”



Il gioco del Negoziato era progettato per essere difficile, quasi impossibile. Nonostante tentativi molto seri di trovare un accordo (qualcuno ha prodotto fogli Excel molto articolati per distribuire equamente regioni in utile e in perdita), si è andati alle buste, dove si è verificata una doppia sorpresa. Con un comportamento non molto edificante in un'economia di mercato, di quelli che nel mondo reale fanno intervenire le autorità antitrust, le squadre avevano deciso di fare cartello, presentando offerte concordate per ottenere il massimo dell'utile ai danni dell'ente appaltante. Solo che una parte delle squadre ha approfittato del fatto di conoscere in anticipo le offerte per fare il proprio gioco ai danni delle altre (che da quel momento in poi si sarebbero autodefinito “Il cartello degli onesti”): un colpo di mano che le ha portate a vincere facilmente la prova.

E che ha avuto strascichi polemici con accuse reciproche concitate, ben presto passate dal mondo virtuale a quello reale, e conseguenze relazionali che sarebbero durate fino alla fine del gioco (per esempio nella scelta delle alleanze). Tutto questo, ha

creato non poca preoccupazione nello staff, che ha tentato (con esiti incerti) di spostare l'attenzione dei partecipanti dalla reazione alla riflessione.

Alla fine restano due considerazioni particolarmente interessanti:

1. Quasi nessuno aveva la percezione di aver assunto un comportamento eticamente discutibile, né verso l'ente appaltante (violando le elementari regole della concorrenza), né verso le altre aziende, dal momento che “noi non avevamo stipulato formalmente alcun accordo”). L'etica è stata superata da ragionamenti difensivi del tipo “io devo pensare innanzitutto alla mia azienda...”.
2. Le emozioni forti devono essere una merce rara nel lavoro quotidiano se, smentendo le nostre preoccupazioni, questo è stato percepito come uno dei momenti più interessanti: “Nel Negoziato è uscito fuori qualcosa di vero... una vera partecipazione, purtroppo con modi sbagliati. Ci eravamo sentiti toccati di persona, e abbiamo esagerato.”

3.4. Il tempo è il messaggio

Il gioco sarebbe dovuto durare otto mesi. È arrivato a tredici.

Infatti la contemporanea presenza di un'altra attività formativa che coinvolgeva in parte le stesse persone aveva consigliato a un certo punto un rallentamento del ritmo delle prove. Poi è arrivata la pausa estiva.



BEE Tech

Business Enterprise Engineering
Technologies S.p.A.

Il risultato è stato fortemente negativo in termini di disaffezione e difficoltà nel ripartire dopo le ferie. Quasi a sottolineare che il cambio di passo, più che la lunghezza del gioco in sé, era percepito come segno di uno scarso interesse da parte dell'azienda: “c'è stato un momento in cui pensavamo che non ci sarebbe stata l'ultima prova”. In certi casi, il tempo è il messaggio.

3.5. Meglio il telefono

Mentre *Ape News* (“divertente ed efficace”) è stato apprezzato all'unanimità, l'analisi dei messaggi nei forum on line aveva dimostrato una forte disomogeneità nell'uso della piattaforma. Alcune squadre non l'avevano usata praticamente mai, se non per scaricare i materiali necessari a giocare. Le interviste, poi, hanno confermato che praticamente tutti hanno preferito utilizzare mail e telefono (in certi casi la *conference call* a più voci) per organizzare il lavoro.

Tra le cause di questa disaffezione rientra in parte una percezione di farraginosità della piattaforma (con la necessità di inserire codice utente e password), alcune difficoltà tecniche e forse la scarsa confidenza con strumenti simili. Comunque, il recente successo del web 2.0, nelle sue diverse forme, dimostra che per un uso effettivo i sistemi di comunicazione devono presentare qualcosa di più: la straordinaria comodità di *Skype*, la seduzione relazionale di *Facebook*, il fascino dei mondi virtuali di *Second Life*...

Altrimenti, se è solo questione di organizzarsi il lavoro, meglio il telefono: il nuovo in quanto tale non sempre è vincente.

4. Due (provvisorie) risposte e un problema irrisolto

Sulla base di questa esperienza alcune risposte si possono tentare.

La prima è un sì: in azienda si può giocare. E, anzi, (seconda risposta) si può anche imparare qualcosa. Che però non è sempre quello che i progettisti avevano previsto. In particolare, gli aspetti tecnici e organizzativi (come si risponde a un bando di gara, come si analizza la concorrenza, come si pensa a una strategia, come si fa un lavoro creativo...) sono stati importanti, ma meno, molto meno di quelli relazionali: le dinamiche interne ai gruppi, i rapporti tra i gruppi, l'etica, la leadership e la motivazione.

Ed è emerso un problema importante da risolvere: come conciliare le responsabilità dei gruppi con quelle degli individui. In *Ape Companies* avevamo puntato tutto sull'autoregolazione del gruppo che avrebbe trovato al suo interno i meccanismi per coinvolgere tutti. Non ha funzionato come volevamo, lasciando irrisolto il problema della partecipazione. Creare, come ha detto qualche intervistato "modalità coercitive per impegnare le persone"? O limitarsi a rendere visibile all'esterno l'impegno individuale? Qualche meccanismo di responsabilizzazione e/o controllo risulta comunque indispensabile.

Ecco perché faremo un'altra sperimentazione.