

## Lavorare in team - L'importanza dell'intelligenza emotiva e delle competenze comportamentali nel raggiungimento di un obiettivo comune.

### Un esempio top dove le qualità umane fanno la differenza: la Pattuglia Acrobatica Nazionale – Frece Tricolori.

Dopo una visita guidata alla Base Aerea di Rivolto (UD), sede del 313° Gruppo Addestramento Acrobatico della Pattuglia Acrobatica Nazionale, ho anche assistito a una successiva conferenza del Comandante del Gruppo, il Magg. Pil. Massimo Tammaro, in occasione di un incontro a Firenze per l'85° anniversario della fondazione dell'Aeronautica Militare. In qualità di collaboratrice di **Te.D.-Teatro d'Impresa®** trovo molto interessante riflettere sul significato e l'importanza che il fattore umano rappresenta nella formazione e nella gestione di questo gruppo così speciale che è un esempio di **teamwork** di assoluta eccellenza.

Cosa si può pensare istintivamente ammirando i piloti delle Frece Tricolori? Che sono dei geni del volo, il massimo dal punto di vista professionale e tecnico nell'ambito dell'aeronautica. È un pensiero esatto, ma non sufficiente a tracciare il profilo degli uomini che compongono una squadra che rappresenta il top nel suo genere e che è l'unica al mondo a volare in formazione con 10 aerei.

Molte altre definizioni non sono sufficienti, altre addirittura scorrette, come per esempio "esibizionisti" o "aggressivi", anzi, proprio quelle definizioni sono fra le caratteristiche che invece impediscono a un pilota, seppur geniale, di diventare un componente della Pattuglia. Essere **tecnicamente e professionalmente eccellenti** è necessario, ma non basta. Il prescelto deve essere innanzitutto una persona adatta a quel reparto e questo aspetto è ancora più importante del fatto che sia un genio assoluto del volo perché la **selezione** dei piloti avviene in maniera determinante **in base alle qualità umane**.

Perché? Perché i piloti che si candidano sono tutti volontari e giungono fino a quel punto solo se hanno i necessari requisiti tecnici e professionali di altissimo livello. È scontato che un candidato sia un asso del volo perché arrivano alla selezione solo coloro che provengono con successo dalla linea aerotattica, dunque sono piloti che hanno raggiunto il massimo del risultato. È altrettanto scontato che il candidato abbia una salute fisica e psichica eccellente. La selezione pertanto deve avvenire in base a parametri aggiuntivi di valutazione per inserire nel team una persona che abbia quelle **caratteristiche speciali e distintive per contribuire positivamente all'obiettivo comune**.

La P.A.N. possiamo considerarla come **un'azienda**, un sistema italiano, ragazzi italiani formati in Italia sia dal punto di vista culturale che aeronautico e che volano su aerei italiani. Così come un'azienda, anche le Frece Tricolori hanno una mission che prevede il mantenimento di un'altissima qualità di volo per rappresentare l'eccellenza della professionalità aeronautica in nome dell'Italia e di rafforzare anche i rapporti con gli altri Paesi. Sono un ottimo **mezzo di promozione** dell'Italia all'estero, per facilitare **dialogo, collaborazione...**

**La risorsa più importante** della Pattuglia sono gli uomini. La loro selezione e la loro gestione sono finalizzate ad assicurare l'aspetto principale e irrinunciabile del loro volo: la sicurezza. Il volo deve essere sempre sicuro se consideriamo che spesso i velivoli si trovano a volare anche a soli 1 o 2 metri di distanza uno dall'altro. Il resto viene dopo, dunque la perfezione è innanzitutto garanzia di sicurezza, mentre il risultato estetico e armonioso invece è curiosamente frutto di alcuni aggiustamenti "imperfetti" in volo, o meglio asimmetrici, che sfruttando la prospettiva risultano perfetti dal punto di vista dello spettatore a terra.

Infatti la Pattuglia viene guidata dal Capofормazione, il leader in volo, ma anche diretta da terra dal Comandante e **tutti i componenti del team hanno compiti e ruoli specifici**. Il risultato che si vede in volo lo si deve anche al **lavoro di squadra** di moltissimi addetti, tecnici, specialisti ecc. che svolgono compiti indispensabili e irrinunciabili, e che per questo difficilmente riceveranno mai un applauso.

La selezione dei piloti non avviene solo mediante colloquio, ma attraverso un periodo di osservazione, non soltanto quando il candidato è operativamente impegnato nelle attività assegnate, ma anche nei momenti di relax e convivenza. Il prescelto dovrà essere una **persona positiva** e con spiccata **attitudine alla comunicazione assertiva**. I suoi **punti di forza** saranno due: la forza di proporre la propria idea, ma anche la forza di mettersi in discussione e cambiare idea. Dovrà dimostrare **equilibrio, flessibilità** e capacità di **gestione dello stress** con **atteggiamento positivo**.

Tematiche di grande interesse per **Te.D.-Teatro d'Impresa®** che, attraverso la sua metodologia che utilizza le **tecniche teatrali**, le affronta e le approfondisce da sempre nella sua attività di **formazione e sviluppo manageriale** rivolta alle aziende e alle multinazionali con le quali lavora.

Non esiste un profilo rigido che definisca un pilota della P.A.N.. Infatti tutti i piloti sono eterogenei con i loro hobby e interessi personali. Spesso discutono e gestiscono controversie, ma sempre con **obiettivi comuni**, fra cui anche quello di scegliere i nuovi piloti. Sono i piloti stessi a scegliere i nuovi entrati e lo fanno insieme attraverso una selezione che non può permettersi di introdurre nel gruppo un "virus" che crei problemi.

Per valutare l'**intelligenza emotiva** del candidato il Magg. Tammaro durante la conferenza ha elencato alcuni **esempi caratteriali e comportamentali** suddividendoli nelle categorie dei "pro" e dei "contro".

<b>PRO</b>	<b>CONTRO</b>
propositivo	arrogante
determinato	aggressivo
deciso	irresponsabile
competitivo	esibizionista
metodico	inflessibile
team player	egocentrico
riflessivo	indeciso
disinvolto	presuntuoso

All'occhio esperto del Comandante è sufficiente anche un solo volo per capire che persona è il candidato. La persona equilibrata si impegna ma non rischia, mentre l'aggressivo esagera. Interessante anche la gavetta, la necessità di rimettersi in gioco e la **distribuzione dei ruoli all'interno del team**. L'ultimo arrivato è un "signor pilota" e spesso si ritrova, come primo compito, a dover gestire i bagagli dei piloti più "anziani", ma all'interno del gruppo anche questo è un ruolo al quale viene data molta importanza perché fa parte del raggiungimento dell'obiettivo comune, ad esempio una missione di rappresentanza in un Paese straniero dove tutto, anche la più semplice logistica, deve funzionare alla perfezione sempre per **garantire l'alta qualità e il valore** della Pattuglia.

I piloti si occupano anche dell'organizzazione di tutti gli eventi e devono avere dunque anche spiccate doti di **comunicazione**. In tal senso il Magg. Tammaro ha dimostrato brillanti capacità espositive durante la conferenza, dote essenziale quando si riveste un **ruolo di leader** che deve avere **carisma** e deve comunicare in maniera chiara e vivace le proprie idee, così come per un **manager in azienda** che vuole gestire efficacemente il suo **gruppo di lavoro** e rendere incisivi i suoi messaggi e i suoi punti di vista.

Durante la conferenza sono stati illustrati alcuni punti essenziali della **formazione personale** e professionale dei piloti:

- ❖ Acquisizione di tecniche di gestione dello stress operativo
- ❖ Formazione su abilità comunicative e su direzione assertiva
- ❖ Gestione della critica costruttiva (teamwork)
- ❖ Sviluppo delle capacità di utilizzare la visualizzazione e la percezione nelle manovre

**Teamwork** - La crescita professionale del Gruppo viene sviluppata attraverso delle caratteristiche specifiche che vengono continuamente messe in gioco nel **Debriefing** e sono le seguenti:

- ❖ Stima reciproca
- ❖ Persona/comportamento
- ❖ Nessuna inibizione nell'affrontare il tema del miglioramento
- ❖ Interscambio libero delle idee al di là di ruoli e gerarchie.

Ogni pilota ha una posizione in volo e un ruolo, posizioni e ruoli che devono coordinarsi fra loro attraverso una **comunicazione orizzontale, circolare, a rete...** e non verticale come la gerarchia militare potrebbe far pensare. Per la sicurezza e l'armonia del volo ognuno rappresenta un tassello determinante e raggiungere questo obiettivo, cioè diventare un nodo indispensabile della rete, aggiunge valore e soddisfazione personale al prestigio di far parte della Pattuglia.

Infatti, come illustrava la guida presente alla Base di Rivolto, volare sui velivoli MB339 Aermacchi della P.A.N. per un pilota addestrato al volo su aerei con prestazioni decisamente superiori potrebbe sembrare poco stimolante o riduttivo, come se fosse abituato a pilotare una Ferrari e gli venisse proposto di guidare una 500. Ma l'ottica cambia completamente se l'obiettivo è di guidare la 500 insieme ad altre 9 persone con altrettante 500 e di farlo in una maniera assolutamente perfetta e coordinata. Una maniera molto stimolante di **rimettersi in gioco**.

Oltre agli scopi istituzionali della P.A.N. grande importanza riveste la **parte spettacolare** delle sue esibizioni durante le quali i 10 aerei compongono un gruppo di 9 elementi che **comunica armonia**, accompagnato da un solista che **dimostra le massime capacità** del velivolo. Dietro c'è un grande lavoro di progettazione e studio delle "scene" acrobatiche, di addestramento, di prove e di "regia".

Esistono interessanti analogie con la **messa in scena di uno spettacolo teatrale**. Ognuno il suo ruolo, in scena e dietro le quinte, la scrittura dei copioni, la scenografia, la regia, gli attori, i personaggi, le prove... tutto finalizzato a **uno spettacolo per comunicare qualcosa**.

In **ambito aziendale** è immediata l'analogia con **un team** che lavora per far sì che ogni ruolo contribuisca al raggiungimento dell'obiettivo comune: la **mission**, un risultato o anche un **cambiamento**, un **miglioramento** in azienda.

Il team di **Te.D.-Teatro d'impresa®** lavora per far sì che la **Formazione in azienda** punti a potenziare quelle **qualità umane** che fanno la differenza nella creazione di un **team di eccellenza**. Parlare di **Formazione personale** avvalendosi dell'analogia con una Formazione di aerei può essere un esempio alternativo ed efficace che stimola a puntare in alto.

**Aprile 2008**

Riccarda Patelli Linari  
**Te.D. – Teatro d'Impresa®**