

EPOCHÉ' MAGAZINE

Editoriale

Ma divertirsi è poi così inutile?

A cura di Silvia Bertolotti



Oggi si parla tanto di "Fare": abbiamo il governo del fare, l'eterna triade saper/saper fare/saper essere, learning by doing... quindi, la formazione di adegua. Il mondo della formazione si è notevolmente ridimensionato nell'ultima decade dal punto di vista degli investimenti e del tempo dedicato, ma non si è altrettanto ridotto dal punto di vista delle aspettative: anzi direi che c'è un rapporto quasi inversamente proporzionale. Allora i teorici e le menti pensanti si sono chiusi in concistoro, hanno dibattuto, hanno elaborato poi distrutto, quindi rielaborato ed infine prodotto un risultato che si chiama Outdoor Training. Quindi tutti fuori dall'aula: ed ecco i dipendenti delle aziende che sono stati catapultati in esperienze di sopravvivenza modello "L'isola dei famosi", sono diventati degli esperti velisti o scalatori, hanno imparato l'arte culinaria, tanto apprezzata dalle femminucce, e hanno fatto delle gran partite di calcetto, per accontentare anche i maschietti. Insomma, vista così un potrebbe chiedersi: cosa c'entra tutto ciò con la formazione aziendale? Tanto sono stati nobili gli intenti, tanto strumentalizzati sono stati i risultati. Tanto sono stati nobili gli intenti, tanto strumentalizzati sono stati i risultati. Si sono quindi aperte le

danze in cui l'Outdoor Training è stato conteso tra le risorse umane che ne intuivano il valore intrinseco di sviluppo delle competenze comportamentali e i direttori vendite che lo consideravano come un momento ludico a beneficio dei top seller. Ovviamente il tiro alla fune è stato vinto nella maggior parte dei casi dal reparto vendite e l'Outdoor Training è stato spesso incluso nella categoria "Incentive". Niente di più sbagliato. La metodologia di formazione esperienziale ha il grande pregio di essere un acceleratore di cambiamento del comportamento verso modelli aziendali consoni agli obiettivi organizzativi. Come tutta la formazione comportamentale, la sua misurazione è difficile e sicuramente da effettuare nel lungo termine. Quindi si potrebbe dire che non è l'Outdoor Training difficile da gestire e valutare, ma è la carenza di modelli di valutazione strutturata della maggior parte delle imprese a invalidare i risultati di questa tipologia di apprendimento. Comunque, se la vogliamo chiamare incentive o formazione, l'Outdoor Training rimane oggi lo strumento didattico più innovativo e all'avanguardia per la formazione comportamentale, adatto a tutti i livelli, dal manager all'operaio, persone che hanno voglia di mettersi in gioco per un maggiore benessere personale in azienda e, perché no, che hanno voglia di divertirsi un po' al di fuori dei soliti schemi e della solita routine.

EPOCHÉ
service integrator Srl

Editoriale S. Bertolotti	1
L'hai mai fatto in barca a vela? L. Bergamo	2
Un punto di vista sugli albori dell'outdoor training M. Bianchi	5
La nostra vignetta	6

L'hai mai fatto in barca a vela?

A cura del Dott. Luigi Bergamo

Consulente di direzione e organizzazione aziendale

Dott. Bergamo, a cosa si fa riferimento quando si parla di formazione *outdoor*?

Per *outdoor training* si intende in generale un'esperienza di apprendimento che si sviluppa all'esterno di un'aula.

Per quale ragione un'Organizzazione dovrebbe scegliere un intervento di questo tipo d'intervento per formare i propri collaboratori?

I vantaggi della formazione basata sull'esperienza diretta sono principalmente tre:

- velocizza i processi di apprendimento dei partecipanti, perché promuove in loro la consapevolezza dei comportamenti;

- consente ai partecipanti, attraverso le emozioni che si sviluppano durante le esperienze, di far emergere, riconoscere ed elaborare sentimenti profondi che altrimenti rimarrebbero nascosti;

- è un piacevole momento di contatto informale e aggregazione in cui si creano relazioni profonde che si mantengono vive e proficue tra le persone anche a distanza di anni.

Esprimere le proprie emozioni non è mai facile, perché la formazione *outdoor* dovrebbe riuscire in questo scopo?

In alcune esperienze, il rischio percepito dai partecipanti è molto alto, anche se sempre ampiamente all'interno di margini di estrema sicurezza;

le situazioni che si creano fanno quindi da cassa di risonanza e dispiegano emozioni, tratti di carattere, convinzioni non sempre espresse o accettate dalla persona. Prendere consapevolezza dei comportamenti che ne derivano, è il primo passo del cambiamento.

Mi faccia qualche esempio concreto così capiamo meglio.

In azienda è spesso necessario far conto su un anticipo di fiducia verso gli altri e a parole tutti sembrano disposti a darla. Nella tecnica del *Sailing*, quando il tuo collega, che non ha mai guidato una barca è al timone e si naviga di bolina belli piegati con un vento a 20 nodi, non puoi far finta di fidarti, lo devi fare e basta e anche se tutto il processo è sotto la stretta supervisione dello *skipper* e del *trainer*, le garantisco che la presa di coscienza sulla propria capacità di rilasciare il controllo, c'è tutta.

Un'esperienza totalizzante quindi ma, essere messi a nudo non può generare delle resistenze, paura del giudizio o del fallimento?

Certamente mettere in dubbio le proprie certezze non è sempre facile, ma l'essere metaforicamente *sulla stessa barca*, esposti tutti alle medesime sollecitazioni, facilita interessanti meccanismi di solidarietà che legano tra loro le persone, generano fiducia reciproca e sviluppano tolleranze verso le altrui "debolezze" assolutamente impensabili nell'ambito tradi-

zionale di apprendimento. In ogni caso, anche le resistenze, se emergono vengono trattate come risposte alle sollecitazioni del seminario e diventano materia di lavoro. Ovviamente il tutto deve essere monitorato e gestito da una docenza esperta e da una tecnica consolidata.



***Outdoor training* quindi come importante momento di aggregazione e *team building*?**

questo è uno dei primi luoghi comuni da sfatare: spesso si parla di formazione *outdoor* considerandola quasi come sinonimo di *team building*. È una visione assolutamente parziale delle potenzialità che essa può esprimere.

Mi sta dicendo che essa può agire su un panel di competenze che vanno oltre le dinamiche del *team*?

Assolutamente sì. Questa deformazione è dovuta al fatto che spesso, soprattutto nella *Sailing*, molti operatori del settore, *skipper* o altre figure ad elevata competenza tecnica, si sono improvvisati come formatori, agendo sicuramente bene nel loro ambito specifico, ma concentrando la loro attenzione soprattutto sulle competenze necessarie alle dinamiche tipiche degli equipaggi di regata quali *team building*, *team leading* e *leadership*.

Dice quindi che in Azienda è necessario tenere d'occhio anche altre competenze?

Nel modello che utilizziamo in Adforma facciamo riferimento a venti competenze; quelle appena citate sono alcune importanti competenze manageriali, ma non sono le sole. Il principio di fondo è che se sai con precisione cosa sviluppare è più facile che tu ci riesca: l'orientamento al risultato o l'iniziativa e intraprendenza, la capacità di negoziare o la sensibilità interpersonale, la capacità di analisi e sintesi, l'autostima e la fiducia in sé, la reazione all'insuccesso, la *loyalty*. Se vuole continuo. Mettere in condizione un Committente di individuarle con precisione e combinarle efficacemente tra loro, produce risultati entusiasmanti.

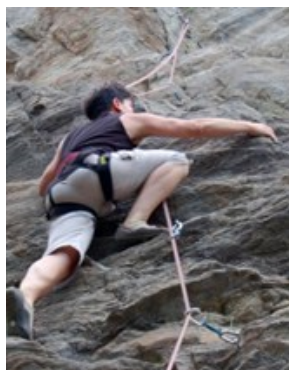
E tutto questo su una barca a vela?

Il *Sailing* è una tecnica molto performante, ma anche qui c'è un mito da rimuovere. Ogni tecnica ha vantaggi e svantaggi, ovvero si presta ad evidenziare e ad agire meglio di altre sulle competenze da sviluppare. Ogni detentore di una tecnica tende ovviamente a valorizzare la propria; per questo che noi, come consulenti e formatori, non siamo

vincolati a nessuna tecnica in particolare, perché il nostro *focus* è l'analisi dei fabbisogni formativi specifici del Committente e i risultati che vuole ottenere: in funzione di ciò progettiamo le esperienze e scegliamo la tecnica più adatta e il professionista più preparato.

Di quali altre tecniche vi avvalete?

Oltre al *Sailing*, il *Driving*, *off road* o in pista, l'*Orienteering*, il *Climbing* e la cosiddette *Small Techniques*, che si sviluppano in un contesto residenziale e operativo più contenuto: la scelta dipende da molti fattori, di metodo, ma anche di *budget* del Committente. Tra le tecniche *indoor* il Teatro e il *Cooking* anche se in realtà ogni attività umana può diventare un'eccellente metafora dei comportamenti presenti in un'Organizzazione, a patto che dietro ci sia un robusto impianto di metodo, fabbisogni ben identificati e soprattutto professionisti che sappiano trasformarla in un'esperienza formativa e di apprendimento che lasci il segno.



Altrimenti?

Altrimenti non si fa formazione, ma *incentive*, si portano le persone "a divertirsi", che è sicuramente utile, ma che ha altre finalità.

Vede, molte Aziende negli ultimi anni hanno sviluppato, dico io a ragione, un certo scetticismo rispetto alla formazione esperienziale: essa viene da taluni considerata una bizzarra e inutile perdita di tempo che consuma molte più risorse di quanto non ne produca. Ogni intervento formativo ben fatto, soprattutto se di natura esperienziale, deve essere sempre inserito in un contesto cui si percepisce chiaramente un *prima*, cioè le ragioni per cui esso viene fatto, e un *dopo*, gli esiti che esso deve produrre. Se mancano queste premesse chi decide gli investimenti e chi ne verifica il ritorno tende ad orientare le proprie scelte altrove; non sempre tra gli operatori dell'*outdoor* la filiera è così ben definita.

L'offerta formativa esperienziale di Adforma si chiama X-Out; come si articola un vostro intervento tipo?

Dapprima viene fatto un briefing preciso con il Committente, per individuare nel panel delle competenze quelle su cui agire e si formalizzano progettualmente alcune offerte: le varie tecniche hanno impatto e costi molto diversi tra loro. Una volta deciso il *budget* si progettano, sulla base delle competenze da sviluppare, le esperienze che verranno realizzate nel successivo seminario formativo: per ogni competenza si definiscono di concerto con il Committente, i comportamenti tipici che saranno osservati, in relazione alle singole competenze.

Come è strutturato il seminario vero e proprio?

È composto da un certo numero di esperienze, ognuna caratterizzata da una piccola storia, una metafora che sostiene il senso del gioco e dell'avventura e in cui ogni partecipante a turno ha un ruolo da sostenere. Ogni esperienza viene videoregistrata dal trainer. Al termine di ogni attività il partecipante riceve una griglia di osservazione dei comportamenti in cui riporta le sue percezioni: la cosa interessante è che griglia, oltre all'auto percezione è progettata per tenere traccia anche dei comportamenti degli altri partecipanti. Nel debriefing successivo, si razionalizza l'esperienza vissuta e la si riconduce alla propria realtà organizzativa, creando correlazioni e individuando situazioni reali. Spesso le persone scoprono in questa fase difformità rilevanti tra come si vedono e come sono visti dagli altri.

Come si conclude il seminario?

Il seminario dura di norma di due giornate; al termine i partecipanti sono invitati a scrivere una propria lettera d'intenti su come intendono applicare le suggestioni derivanti dalle esperienze fatte nelle settimane successive. Le lettere in busta chiusa, vengono consegnate al trainer che le conserva e le restituisce durante la successiva giornata di *follow up*, che di norma avviene dopo una trentina di giorni lavorativi dopo il seminario. Nel periodo intercorrente, la Consulenza provvede ad inserire i dati delle schede di osservazione dei comportamenti, in un modello di calcolo che produce dei grafici che evidenziano le percezioni di auto-etero osservazione. Nel *follow up* dopo la restituzione delle lettere di intenti, si condividono i comportamenti attuati e le difficoltà incontrate, si consegnano ai singoli partecipanti i grafici e si rivedono commentandole, le registrazioni delle esperienze.



Luigi Bergamo (classe 1956), Laurea in Scienze della Formazione, Founder, Managing Director, Senior Consultant Adforma ideas & people, , Past President AIF Delegazione Trentino Alto Adige. Ama andare per mare ed è abilitato al comando di imbarcazioni da diporto fino a 24 m senza limiti dalla costa.

Un punto di vista sugli albori dell'outdoor training

Abbiamo intervistato il Dott. Maurizio Bianchi, Senior Training Specialist in Vision Group Spa.

Dott. Bianchi, quando e come ha iniziato a diffondersi la pratica dell'outdoor training?

Erano gli inizi degli anni 90, e questa pratica iniziava a fare timidamente ingresso nel mondo delle aziende. Era vista come una tecnica di formazione centrata sullo sviluppo di comportamenti organizzativi attraverso l'uso di metafore e contesti nuovi, fuori dalla vita quotidiana, dove si può facilmente sperimentare in libertà e fare esperienza sulle competenze relazionali o manageriali che si vogliono sviluppare.

Può raccontarci la sua esperienza personale?

Certamente. Io ho partecipato all'organizzazione di questo tipo di formazione, affiancando un professionista specializzato, portando le mie competenze sull'analisi dei processi comunicativi e di interazione personale in azienda. La mia esperienza ha trovato un riscontro sicuramente positivo nei partecipanti; anche chi partiva con scetticismo il più delle volte veniva travolto dall'entusiasmo generale del gruppo (anche quando si trattava di farsi strada in caverne buie ed anguste oppure arrampicarsi a funi sospese nel vuoto). Il riscontro da parte delle aziende era e rimane invece molto più complesso da valutare: infatti, se da un lato la dirigenza si dice aperta a vagliare tipologie innovative di formazione volte alla valutazione delle dinamiche di squadra e del potenziale delle risorse umane, dall'altro spesso manca una vera e propria figura di riferimento specializzata nello studio di queste particolari situazioni. Il mio parere è quindi da un lato sicuramente favorevole, perché l'esperienza dell'outdoor training è estremamente interessante, atipica e sfidante per coloro ai quali è destinata. Dall'altro sono, per così dire, maggiormente restio, perché per le aziende potrebbero effettivamente essere molto più utili metodologie più tradizionali e assodate.

Quali sono state le reazioni di chi è stato coinvolto in questo nuovo tipo di formazione?

Le reazioni di chi negli anni '90 si sentiva proporre (aziende) o veniva letteralmente "lanciato" in questo tipo di tecnica formativa (dipendenti) erano di due tipi: scetticismo o entusiasmo. Posso dire che, pur essendo passati più di vent'anni, ancora oggi non ci discostiamo di molto da questo tipo di situazione.



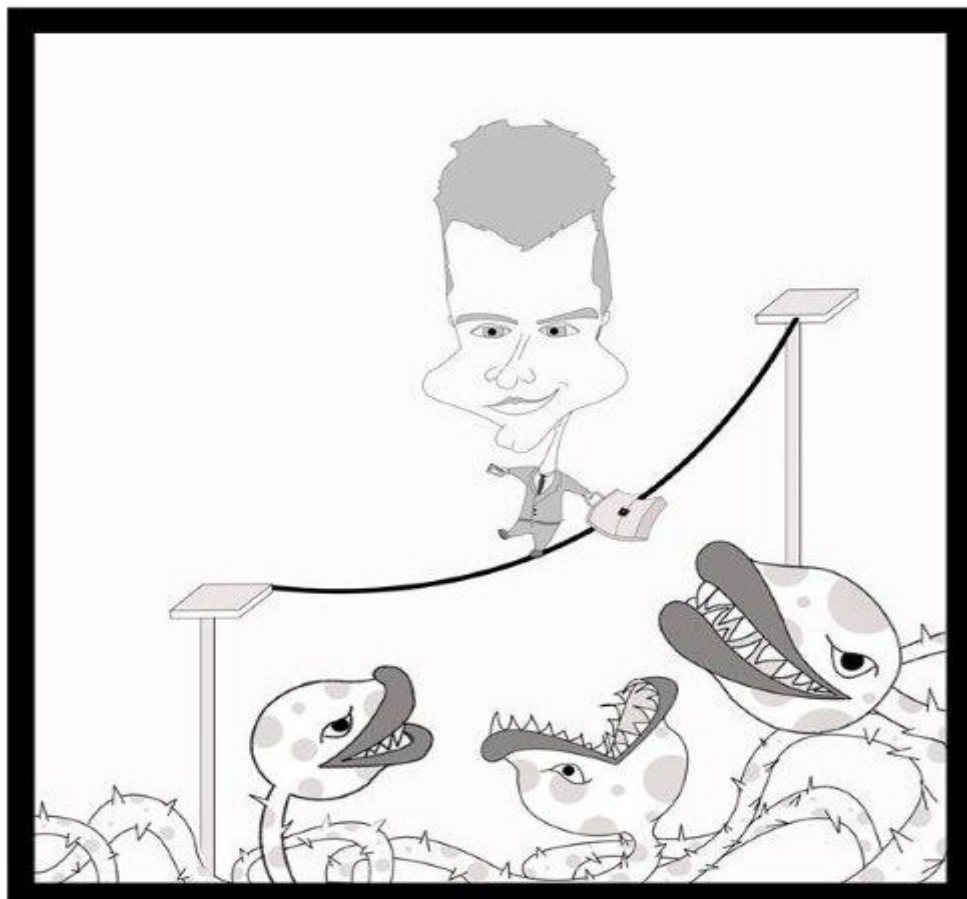
A chi è rivolto l'Outdoor Training?

Oggi, alle tipologie di aziende più disparate, tra cui banche, aziende automobilistiche, società di servizi ecc, le società di consulenza propongono l'outdoor training come metodologia formativa per trattare tematiche legate al team building, al team work ed alla leadership, usando tutto ciò che viene offerto dallo sport, dalla natura e dalla formazione, prediligendo come destinatari profili medio/alti responsabili del coordinamento di piccoli team, il più delle volte appartenenti al ramo delle vendite e al marketing (senza limiti di età).

Un'ultima domanda: come si prospetta il futuro dell'Outdoor training?

Quello che possiamo augurarci per il futuro prossimo è che le imprese continuino nella sperimentazione di tecniche innovative di formazione senza mai perdere però di vista i principi cardine sulla valorizzazione del potenziale umano e la concreta applicazione di quest'ultimo alle strategie aziendali, magari agevolando la nascita di veri e propri profili specializzati nell'organizzazione e nello studio di metodologie alternative.

La nostra vignetta



**Nel prossimo numero:
Gli strumenti di valutazione del
potenziale e della performance
in azienda**

Staff

Editore

Epoché Service Integrator s.r.l.

Via F. Russoli, 1 20143 Milano

Tel. 02 55011351 - epoche@esintegrator.com

Direttore responsabile

Silvia Bertolotti

Coordinamento editoriale

Lucrezia Guerrera - recruiting@esintegrator.com

Anna Gandaglia - marketing@esintegrator.com

E' riservata ad Epoché Service Integrator s.r.l. la proprietà letteraria di tutti gli scritti pubblicati. Il materiale inviato alla Redazione verrà pubblicato solo se ritenuto idoneo e non verrà restituito. E' vietata la riproduzione, anche parziale, dei testi e delle fotografie pubblicate senza l'autorizzazione dell'Editore.