

FORMAZIONE ESPERENZIALE E OUTDOOR: DUE METODOLOGIE FORMATIVE A CONFRONTO

di

Stefano Greco

psicologo, saggista, consulente di formazione

In questo articolo, approfondiremo le due metodologie formative che negli ultimi anni hanno conosciuto un vero e proprio “boom” applicativo. L’obiettivo del confronto è quello di evidenziare differenze sostanziali e punti di contatto, al fine di offrire al lettore un quadro concettuale “chiaro e distinto”, stimolando nel contempo la riflessione critica riguardo il corretto utilizzo delle metodologie stesse.

In linea di principio, ogni evento formativo costituisce, per i partecipanti, “un’esperienza”.

Tuttavia in Italia, da almeno una ventina di anni, le esperienze di formazione sono andate sempre più differenziandosi in funzione della necessità di arricchire e/o integrare le attività dell’aula tradizionale.

Prima di mettere a confronto le due metodologie formative, credo sia opportuno soffermarsi sul concetto generale di esperienza legato alla formazione.

Lucio Guasti sostiene che “Il primo effetto della formatività si ha nella costituzione, strutturazione e ristrutturazione dell’esperienza. L’esperienza infatti può essere concepita, in prima approssimazione, come l’insieme degli atteggiamenti, delle rappresentazioni, delle reazioni, delle azioni e dei comportamenti che intessono il vivere quotidiano. O, globalmente, come il vissuto di cui siamo consapevoli. (...) Questo significa che l’esperienza che si fa si colloca naturalmente in un quadro già costituito dalla esperienza che si ha. Lungo l’intero corso dell’esistenza le impressioni – sensazioni, percezioni, sentimenti – e le azioni tendono a collegarsi, confermarsi ed intrecciarsi l’un l’altra, fino a collegarsi in nuclei stabili e connessioni tipiche. Allora si fissano nell’orizzonte empirico dei punti fermi: le caratteristiche di un oggetto o di una struttura fisica, il comportamento abituale di una persona, di un gruppo, di una comunità, le nostre stesse reazioni tipiche di fronte a situazioni date – lo ‘stile’ d’essere, di atteggiarsi e di agire che andiamo via via assumendo...”.

Per tanto, la formazione, prima ancora che ragionare di contenuti, di metodi, di processi, è chiamata a confrontarsi con gli assiomi fondamentali del “significato dell’esperienza per un adulto”, vale a dire la peculiare “strutturazione” di ogni individuo, con un percorso di vita alle spalle ed un insieme di esperienze vissute che, rispetto a quelle degli altri, si dimostrano uniche, originali, diverse.

Diversi formatori e buona parte della letteratura manageriale tendono a creare l’equivalenza tra formazione esperienziale e outdoor, confondendo concettualmente i due ambiti applicativi.

Le due metodologie, invece, vanno necessariamente distinte. Vediamo perché.

La formazione esperienziale, vuole approfondire il “modo di essere e di relazionarsi” delle persone nei contesti organizzativi. Il suo specifico campo d’azione comprende l’analisi delle dimensioni socioaffettive legate ai rapporti interpersonali sul lavoro, la gestione dei conflitti, il senso ed i significati che ogni persona attribuisce al contesto di appartenenza; da qualche tempo, comprende anche l’opportunità di lavorare sullo sviluppo di qualità personali e sulla creazione di stati di benessere individuale ed organizzativo.

La formazione esperienziale non lavora quindi su contenuti o capacità manageriali da apprendere ma esplora dimensioni puramente psicologiche all’interno di specifici contesti. Tale metodologia prevede la gestione del gruppo di formazione come una sorta di “laboratorio” per la ricerca, l’osservazione, l’approfondimento e la condivisione di relazioni, comunicazioni, emozioni, e vissuti tra le persone, nell’ambito di una cornice formativa pensata ad hoc. Il teatro d’impresa, ad esempio, ha rappresentato, negli ultimi tempi, uno dei contesti privilegiati dalla formazione

esperienziale per mettere letteralmente in scena i suoi “oggetti di indagine” come il rapporto individuo-gruppo, le ripercussioni psicologiche innescate da cambiamenti o da altre dinamiche aziendali, la gestione dei conflitti interpersonali e/o la rimozione di “blocchi” emotivi che impediscono od ostacolano la comunicazione.

L'utilizzo di tecniche psicodrammatiche e teatrali consente di “rappresentare” dal vivo criticità relazionali, di tematizzare conflitti, incomprensioni ed altri vissuti negativi, all'interno di una cornice simbolica – una sala o un vero palcoscenico teatrale –, facendo leva sulla forte valenza catartica insita in ogni rappresentazione allegorica e teatrale della realtà.

Altri workshop esperienziali puntano invece a stimolare le risorse emotive delle persone al fine di attivarle come veri e propri motori propulsori di benessere.

E' il caso, ad esempio, di seminari come lo “Yoga della risata” o “Ritrova l'energia che è in te”.

L'assunto metodologico di base – in comune anche con l'outdoor – è che per promuovere un reale cambiamento e/o innescare un processo di sviluppo delle capacità nelle persone il solo approccio intellettuale-cognitivo non basta.

E' necessario il coinvolgimento della sfera emotiva individuale, secondo il seguente schema:

emozione → esperienza interiore consapevole → conoscenza → azione

Nel ragionare di formazione esperienziale, ci rendiamo subito conto che la faccenda è molto delicata. Lavorare sulla dimensione psicologica pura delle persone e dei loro rapporti interpersonali nei contesti lavorativi espone la formazione – e naturalmente anche l'azienda Cliente – a **tre rischi da non sottovalutare:**

- 1) Trasformare il gruppo di formazione in una psicoterapia di gruppo e/o in una seduta collettiva di bioenergetica – situazione che nei contesti aziendali non deve mai accadere.
- 2) Distorcere il senso dei rapporti interpersonali sul lavoro e del contesto lavorativo stesso – il gruppo di lavoro non è infatti né una comitiva di amici né tanto meno una famiglia ma una squadra di colleghi
- 3) Generare grandi perplessità, confusione ma anche ostilità nelle persone che:
 - non sono state coinvolte nella fase progettuale
 - non sono abituate ad un lavoro psicologico in profondità
 - non hanno nessuna voglia di “scoprire gli altarini” o mettersi in gioco
 - non hanno stima dell'azienda e/o nel management

Detto questo, per prevenire i possibili danni che esperienze non contestualizzate e quindi fuorvianti, possono arrecare alle persone e alle organizzazioni, possiamo prendere in considerazione le seguenti regole di gestione della formazione esperienziale:

- ✓ L'esplorazione delle dimensioni psicologiche pure nelle attività formative deve essere svolta solo da Psicologi competenti, iscritti all'Albo professionale e con esperienza nel campo della formazione in azienda.
- ✓ Collegare sempre – attraverso debriefing mirati e feedback specifici – le attività esperienziali alla comprensione di significati spendibili dalle persone nel quotidiano, come ad esempio:
 - Capire come migliorare le proprie modalità di relazione e comunicazione
 - Capire come utilizzare in modo efficace le proprie risorse emotive
 - Capire come gestire opportunamente i conflitti
 - Capire come migliorare l'ascolto e l'empatia
- ✓ Verificare sempre la motivazione e la disponibilità delle persone a mettersi in gioco sul piano puramente psicologico e relazionale.

- ✓ I destinatari degli interventi devono essere esclusivamente figure manageriali che abbiano già svolto percorsi di formazione educativa e per le quali l'organizzazione avverta una reale esigenza di affinamento delle capacità sopra descritte.
- ✓ Ridimensionare sistematicamente le criticità vissute e/o rappresentate dai partecipanti, ricordando loro che sul lavoro le dinamiche affettive vanno letteralmente blindate. Non ci si può permettere, né vale la pena in termini di costi emotivi, di ingigantire i problemi di relazione sul lavoro. In azienda bisogna “funzionare bene insieme”, senza necessariamente “andare d'accordo caratterialmente”.

L'outdoor è invece una metodologia formativa che si basa sullo svolgimento di prove/attività pratiche all'aperto, in ambienti naturali. Decollato in Italia a partire dalla metà degli anni novanta del XX secolo, l'outdoor ha riscosso molto successo in termini di mercato, anche se, in diversi casi, le aziende e le persone che hanno vissuto tale esperienza non ne hanno ben compreso l'utilità ed i significati formativi.

Come ogni attività formativa, anche l'outdoor richiede di essere progettato e gestito con precisi criteri metodologici e va legato in modo congruente alla “People Strategy” complessiva dell'azienda.

In assenza di queste coordinate o in presenza di un uso non corretto della metodologia, l'outdoor può degenerare nello sperimentalismo, ovvero in un'attività scollegata strategicamente dagli obiettivi formativi e proiettata inutilmente in una dimensione di entertainment puro.

La metodologia dell'outdoor non va considerata esperienziale dal momento che le attività e le esercitazioni che vengono svolte non presentano l'obiettivo di esplorare la dimensione psicologica pura – come abbiamo visto prima – ma hanno la finalità di sviluppare risorse e competenze di tipo manageriale in senso lato. Le attività svolte in outdoor sono vere e proprie “prove strutturate” con obiettivi, risorse e vincoli, inserite all'interno di un tipico ciclo dell'apprendimento. (Fig. 1)

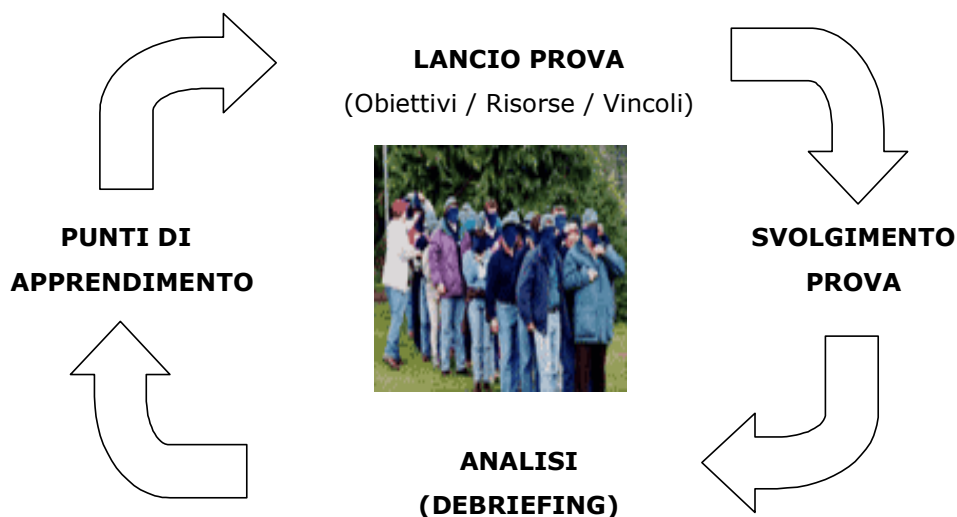


Fig. 1) Ciclo dell'apprendimento nella metodologia dell'outdoor

L'outdoor è un tipico esempio di “apprendimento in azione” e “attraverso l'azione” – quello che la letteratura manageriale definisce tecnicamente “Action Learning”.

Qualcuno attribuisce erroneamente questa espressione anche alle esercitazioni e ai laboratori che vengono svolti nelle aule classiche. In realtà, fare outdoor non è proprio come leggere un caso di studio a tavolino e trovare una soluzione rimanendo seduti.

Mentre i percorsi metodologici caratteristici di un'aula possono essere di tipo deduttivo – dal concetto generale al caso particolare – oppure induttivo – dal caso particolare al concetto generale – e per problemi – dato un problema, trovare la soluzione più efficace –, nell'outdoor il punto di innesco del ciclo dell'apprendimento è una prova specifica a cui seguirà il necessario debriefing che consentirà ad ognuno di ricavare personali punti di apprendimento, vale a dire il valore aggiunto che le persone porteranno a casa, a seguito dell'evento vissuto insieme al gruppo dei colleghi.

Le prove, che rappresentano sostanzialmente metafore di reali situazioni lavorative o che prefigurano scenari a cui l'azienda potrebbe andare incontro in un prossimo futuro, impegnano la mente e il corpo, suscitando emozioni e sentimenti condivisi con gli altri colleghi.

I principi di efficacia – anche dal punto di vista etico – della metodologia outdoor sono:

- Le attività devono essere alla portata di tutti i partecipanti a prescindere dalle condizioni fisiche e/o anagrafiche.
- L'adesione alle attività deve rimanere comunque libera.
- Le attività non devono comportare nessun rischio per la salute e la sicurezza dei partecipanti.
- Il clima psicologico deve mantenersi rilassato e divertente.
- Il rapporto formatori-partecipanti deve essere di 2:20 – in alcuni eventi, il numero dei partecipanti può arrivare anche a 90/100
- La partecipazione ad attività outdoor presuppone l'aver creato un necessario consenso prima della progettazione stessa.
- Concludere l'evento con un giro di ascolto di ogni partecipante sul “Cosa lascio/Cosa prendo” – cosa lascio: timori, paure, pregiudizi, atteggiamenti scorretti, sentimenti negativi verso gli altri...
Cosa prendo: energia positiva, risorse utili, coraggio, fiducia in me stesso, motivazione...

Quando risulta vantaggioso utilizzare l'outdoor in azienda:

- ❑ Quando i partecipanti hanno un significativo background di interventi formativi.
- ❑ Quando un gruppo, già affiatato come squadra, ha bisogno di rafforzare ulteriormente la collaborazione interna per realizzare eccellenti performance – “Team bonding”.
- ❑ Quando il management ha chiaro le strategie di sviluppo alle quali ancorare l'evento.
- ❑ Quando un gruppo di lavoro ha bisogno di costruirsi come squadra – “Team building”.
In questo caso, il responsabile del gruppo deve valutare attentamente se è il caso di far precedere l'outdoor da un'attività di formazione educativa in aula.

Conclusioni

Thomas Kuhn afferma che “La metafora svolge un ruolo essenziale nello stabilire connessioni fra il linguaggio scientifico ed il mondo”. Tuttavia, tali connessioni non sono né scontate, né tanto meno avvengono in modo automatico. L'etica e la professionalità del formatore consistono principalmente nell'assicurarsi che ogni partecipante alla formazione – esperienziale o outdoor che sia – sia stato messo nelle condizioni di stabilire ed interiorizzare le proprie connessioni in modo utile, piacevole e soprattutto rispettoso della sua sfera intima ed emotiva.

Esistono formatori che, nell'offrire “esperienze formative creative”, troppo spesso dimenticano che creatività non significa arbitrarietà e che il vissuto emotivo non opportunamente protetto, spiegato e modulato può lasciare spiacevoli ricordi nelle persone se non addirittura causare danni.

Il professionista della formazione è dunque chi si interroga sistematicamente sulla validità e l'eticità di ciò che propone alle persone, ricordando sempre che la sua soddisfazione deve necessariamente coincidere con quella di tutti i partecipanti.

Riferimenti bibliografici

Kuhn Thomas, "La metafora nella scienza", Feltrinelli, Milano, 1983

Greco Stefano, "La formazione come palestra della professionalità. Guida pratica all'utilizzo delle Attività formative per le persone e le organizzazioni", Franco Angeli, Milano, 2007

Guasti Lucio, "Le competenze di base degli adulti", Quaderni degli annali dell'Istruzione, Le Monnier, Firenze, 2002