

Il boom delle metodologie esperienziali: luci ed ombre della formazione innovativa in Italia

di Daniela Fregosi

*tratto da n.2 gennaio 2010 HronLine
<http://www.aidp.it/riviste/articolo.php?id=1&ida=1330&idn=159&idx=159-25>*

Il mercato della formazione "alternativa" in Italia

Attualmente in Italia esiste un vero e proprio **mercato** della formazione esperienziale. Su questo ormai non vi è più alcun dubbio. Un mercato che ha visto un incremento vertiginoso (quasi frenetico) di proposte, idee, format e metafore negli ultimi anni. A progetti formativi effettivamente realizzati e rodati all'interno delle organizzazioni, progetti di qualità, nati da un'adeguata analisi dei bisogni dell'azienda cliente e proseguiti con un'altrettanta accurata realizzazione e verifica finale, si affianca di tutto e di più.

Molta dell'offerta formativa innovativa è realizzata spesso da attori, non necessariamente formatori e consulenti aziendali di professione, che introducono (o meglio "commercializzano") nel contesto organizzativo alcuni loro interessi e pratiche (nella maggior parte dei casi sportive e artistiche). Si tratta molto spesso di "vetrine" più che di case history reali: dietro il format proposto (facciamo formazione innovativa con il rugby, con la pittura, con l'arte marziale, con il softair ecc....) c'è l'idea ma spesso manca la professionalità consolidata, pronti ad improvvisarla nel caso in cui il format venga richiesto da un'azienda specifica. Spesso queste proposte risultano in realtà in una fase di "bozza" e sperimentazione ma vengono pubblicizzate alle aziende come format già rodati ed a regime. In altri casi possono essere una "scopiazzatura" di fornitori nuovi rispetto ad interventi formativi proposti da fornitori più qualificati. Manca, quindi, a queste iniziative formative una loro storia di pratica, un reale modello teorico di riferimento e soprattutto la misurazione dei risultati ottenuti nello sviluppo di competenze professionali specifiche.

Occhio però alle generalizzazioni e soprattutto ai facili giudizi. Spesso dietro ad un'idea nuova, un fornitore sconosciuto, cova una grande intuizione che certamente va roduta e verificata, ma non per questo è da tacciare di "eresia metodologica" solo perché è innovativa o proposta da un nuovo fornitore. Nel calderone di proposte e format troviamo anche tanti validi professionisti, serietà e qualità.

Il vero problema oggi, infatti, è proprio questo: la confusione, il mix, la difficoltà di discriminare la qualità rendono la vita decisamente complicata ai clienti finali ma anche ai fornitori che spesso devono sudare sette camicie per rendere credibili loro stessi ed i loro servizi.

Di fronte a tutto questo occorre stare in guardia, trattenere i facili entusiasmi e contemporaneamente mantenere una mente aperta al nuovo, anche a ciò che inizialmente

non stiamo cercando, non ci convince, non è del tutto accreditato. Mantenere il giusto equilibrio tra occhio scientifico/critico e mente/cuore/pancia aperti, ritengo sia la strada migliore da perseguire in questo momento.

Facciamo chiarezza sui termini

Proprio in funzione della confusione estrema che si è creata nel mercato italiano della formazione innovativa, ritengo sia utile effettuare un passo indietro per fare un pò di chiarezza sui termini utilizzati attualmente (anche con una certa superficialità) ed in questo modo contemporaneamente orientare meglio clienti, partecipanti e fornitori sulle caratteristiche e finalità della formazione esperienziale.

Su questo aspetto ha riflettuto molto Paolo Viel, responsabile dell'Area Esperienziale dell'Associazione Italiana Formatori, facendo notare come, nella letteratura americana, il termine Outdoor Training sia praticamente inesistente e sostituito con quello di Adventure. Viel precisa come Project Adventure, una struttura no-profit nata nel 1971 da una costola di Outdoor Bound (organizzazione di più stretta derivazione delle idee di Kurt Hanh ritenuto il padre fondatore di questo approccio), definisce il termine adventure: "Adventure è un modo di fare le cose, non qualcosa che si fa. Chiunque avesse in mente esperienze come il paracadutismo, il rafting o il rock climbing, sta completamente fuori strada. Una situazione adventure è un qualcosa che, invece, porta le persone ad avventurarsi oltre i propri limiti percepiti fino a raggiungere un punto che nemmeno avrebbero immaginato, in un contesto di sicurezza, divertimento e supporto. Ci si prende senz'altro qualche rischio ma più di tipo emozionale che fisico".

Aggiungerei poi che è pericoloso confondere l'outdoor training con la formazione esperienziale come se fossero sinonimi. Definirei con il termine **formazione esperienziale** l'approccio metodologico generale che comprende tutta una serie di metodologie specifiche e diversificate tra cui anche, ma non necessariamente, l'outdoor training. E' preferibile utilizzare l'aggettivo **outdoor** per descrivere un contesto ambientale (all'aria aperta) piuttosto che una metodologia e quindi la formazione esperienziale può, a seconda del tipo di attività metaforica utilizzata, svolgersi in un contesto indoor, outdoor o misto.

Citiamo infine la profonda confusione creata da una serie di termini connessi ad attività spesso ritenute simili: formazione esperienziale, animazione e **incentive**, eventi, survival, vacanze premioe chi più ne ha più ne metta. Ad oggi si è creata molta confusione soprattutto rispetto alle finalità di certe attività. Si sottolineano molto le caratteristiche delle singole attività (per esempio una rappresentazione teatrale) dimenticandosi che la stessa attività può essere progettata e gestita con modalità molto diverse a seconda dell'obiettivo che ci si pone.

La formazione esperienziale ha assoluto bisogno di differenziarsi da attività di "animazione" perché è progettata e realizzata da formatori esperti nella gestione dell'apprendimento degli adulti e quindi non si limita a proporre divertenti e suggestive attività fine a se stesse ma supporta il partecipante all'interno di un preciso percorso formativo concordato con l'azienda committente. Azienda, formatori e partecipanti devono quindi avere ben chiari gli obiettivi di fondo dell'intervento sin dall'inizio per non correre il rischio di realizzare interventi, magari divertenti e di "apparente" successo, ma che non hanno centrato gli obiettivi e non sono formativi.

Per orientarsi

Per avventurarsi in questo ginepraio può essere utile qualche bussola, affidarsi per esempio anche ad alcune **associazioni**. All'estero abbondano, citiamo le più famose:

- AEE (Association for Experiential Education): associazione no profit di professionisti che utilizzano la formazione esperienziale
- EEE (Experiential Educators Europe): network che raggruppa trainer, formatori, consulenti, educatori provenienti da tutta Europa e da mezzo mondo, accomunati dal fatto di utilizzare nei loro training metodologie di formazione esperienziali o non formali ed interessati nel condividere, discutere e mettere a confronto le loro conoscenze, metodologie e tecniche formative.

In Italia siamo messi peggio, decisamente peggio. Una segnalazione di interesse nazionale può essere l'Area Esperienziale presente all'interno dell'AIF – Associazione Italiana Formatori.

Un altro tipo di bussola può provenire dai **progetti di ricerca** nell'ambito delle metodologie esperienziali, universitari e non, spesso facenti parte di progetti europei come il Progetto Tejaco - Theatre et jeux pour l'accompagnement du changement dans les organisations (Il Teatro e il gioco per facilitare il cambiamento delle organizzazioni) o Esprit - Experiential Supporting Programmes for Innovation in Training. Questo tipo di iniziative sono estremamente interessanti in quanto, proprio perché progetti di ricerca, investono molte energie nella misurazione dei risultati ed adottano un approccio "scientifico" ad un tema che spesso, invece, è affrontato con atteggiamenti "new age".

Internet da questo punto di vista non sempre aiuta ad orientare committenza ed utenza da un lato e informare fornitori e trainer dall'altro. Abbondano ormai sui temi della formazione esperienziale, dell'outdoor training e del teambuilding numerosissimi, siti e blog che, presentandosi ricchi di parole chiave "cattura navigatori", spesso sono in realtà spazi commerciali e vetrine di società di consulenza o professionisti.

Anche qui, quindi, non dobbiamo fare di tutta un'erba un fascio, ma osservare criticamente, selezionare, scegliere. Tutto può essere utile, anche in termini di diffusione della metodologia esperienziale, basta chiamare le cose con il loro nome.

Per quanto riguarda la **bibliografia in italiano**, fortunatamente negli ultimi anni qualcosa si è mosso (all'estero invece libri ed articoli sono numerosissimi da anni) e chi voglia approfondire l'argomento può consultare alcuni testi:

Fuori dalle aule fuori dagli schemi, Anna De Marziani e Giovanni Paolino, Franco Angeli, Milano, 2002

La formazione fa spettacolo. Percorsi per una nuova formazione manageriale, Franco Amicucci, Il Sole 24 Ore, Milano, 2004

Formazione outdoor: apprendere dall'esperienza, Marco Rotondi, Franco Angeli, Milano, 2005

La formazione fuori dall'aula. Concetti, metodi e strumenti per un nuovo modello formativo multidimensionale, Michele Liuzzi, Franco Angeli, Milano, 2006

L'arte della formazione. Metafore della formazione esperienziale, Emilio Rago, Franco Angeli, Milano, 2006

Occhio a.....

Proprio per la crescente diffusione della formazione esperienziale ed outdoor è utile individuare, insieme ad opportunità e potenzialità (creatività, metafora, coinvolgimento, gioco e divertimento, concretezza, ecc...), anche i pericoli possibili per committenti, formatori, partecipanti e fornitori.

Per costruire un intervento di formazione esperienziale di qualità occorre prestare attenzione ai diversi passaggi metodologici, molto delicati rispetto alla formazione tradizionale d'aula soprattutto per quanto riguarda l'iniziale **analisi dei bisogni** spesso ricca di fraintendimenti sui reali obiettivi che si intende dare ad un progetto formativo alternativo. Il rischio che la formazione erogata non sia collegata ad un'accurata analisi dei bisogni è rilevante per qualsiasi tipo di formazione, tradizionale come esperienziale. Nella formazione esperienziale, però, il rischio è maggiore proprio per la sua valenza metaforica. Il modello delle competenze con la raccolta di precise competenze target da sviluppare ed i relativi indicatori comportamentali sulla base dei quali progettare le attività esperienziali, offre un possibile antidoto al pericolo di realizzare fantastici e divertenti interventi formativi che non servono poi a niente.

Anche debriefing, carry over e follow up, le ultime fasi del processo metodologico, rappresentano momenti particolarmente delicati nella formazione esperienziale. Il **debriefing**, che rappresenta la raccolta logico-razionale ed emotivo-affettiva dell'accaduto (al termine delle singole attività) utilizzando la discussione, lo scambio di feedback anche attraverso elementi strutturati (video, questionari, foto, griglie di osservazione), spesso è assente o ridotto a pochi minuti gestiti in corsa perché nella giornata formativa sono state inserite tante attività sì, ma dimenticandosi dell'importanza di "debriefarle". A mio parere è preferibile rinunciare a qualche attività per poter avere il tempo necessario di decodificare insieme ai partecipanti la o le metafore sottostanti arricchendo il debriefing con un valido carry over che individua modelli mentali, principi e tecniche da trasferire nel proprio ruolo professionale. E' molto pericoloso far prevalere eccessivamente la dimensione agita e l'attività esperienziale sui momenti di riflessione, sistematizzazione, autoconsapevolezza, osservazione, rielaborazione, decodifica della metafora e trasferimento dell'apprendimento. Non bisogna dare per scontato che l'azione di per sé, anche se progettata bene, si traduca automaticamente in un apprendimento stabile. E' ovvio che qualsiasi azione porta con sé una qualche forma di apprendimento individuale (life is learning) ma non vanno mai dimenticati gli obiettivi formativi per cui l'intervento formativo è stato progettato.

Un ragionamento a parte merita la nota, da sempre dolente, del **follow up** nelle aziende, spesso evocato, dichiarato ma raramente praticato. Nella formazione esperienziale l'assenza del follow up compromette l'operazione di trasferimento dell'apprendimento nella propria realtà lavorativa in misura maggiore proprio per la natura metaforica delle attività mentre la sua presenza, magari realizzata dal punto di vista logistico proprio all'interno dell'azienda, permette di creare un collegamento più forte tra esperienzialità metaforica e realtà organizzativa.

Un altro possibile pericolo può essere quello di cadere nella trappola "**forte è bello**" progettando o commissionando programmi formativi con attività estreme (firewalking, hardsurvival o altro) con l'obiettivo di stimolare forti emozioni e stupire dimenticando che in realtà è l'uscire dalla propria area di comfort ciò che innesca l'apprendimento ed il cambiamento ed i limiti della zona di comfort sono estremamente personali e soggettivi.

Questo è il motivo per cui poi molte agenzie di incentive ed eventi (molto "forti") si sono affacciate al mercato della formazione aziendale.

Per quanto riguarda il **ruolo del trainer** nella formazione esperienziale attualmente capita di veder gestire attività aziendali esperienziali da esperti tecnici dell'attività in questione (per esempio l'attore) che non sono automaticamente esperti nell'apprendimento organizzativo. Il rischio, quindi, diventa quello di dare un'eccessiva enfasi all'attività in sé più che alla decodifica della metafora ed al carry over in azienda. E' preferibile tenere le due figure (esperto e formatore) separate od utilizzare formatori che siano al contempo anche esperti tecnici in qualche disciplina (per esempio formatore e skipper). Insomma, credo che la ricerca di regole rigide rispetto a questo non porti da nessun a parte, l'importante è lavorare in qualità, saper dire di no se ciò che ci chiedono non rientra nelle nostre competenze ed esperienze, fare partnership ed alleanze con altri professionisti (le metodologie esperienziali sono caratterizzate da una maggiore diversificazioni di ruoli e complessità di variabili da tenere insieme).

Una parola la spenderei anche per i **partecipanti** che spesso presentano un atteggiamento in parte contraddittorio. Da un lato accettano la formazione esperienziale come occasione di sviluppo e cambiamento, dall'altro pensano di essere in "vacanza" e si aspettano quindi di apprendere senza sforzo e di divertirsi. Questo è ancora più vero se precedentemente hanno avuto esperienza di attività di incentive ed animazione travestite da formazione esperienziale. Altri, invece, s'immaginano obbligati ad imprese pericolose o estreme e quindi occorre rassicurarli su quella che è la parola d'ordine della formazione esperienziale, "challenge by choice" (sfida per scelta) nella quale nessun partecipante è costretto a fare nessun tipo di attività od esercizio (a patto che si ritagli comunque un ruolo). Altri ancora possono assumere atteggiamenti difensivi in quanto questi "giochini" non risolvono le reali problematiche aziendali. Con questa tipologia occorre chiarire bene il senso delle metafore e stimolare la traduzione dell'apprendimento conseguito in un'applicazione concreta in azienda. A maggior ragione adesso, in un momento così delicato e difficile, i partecipanti sono meno disposti a "scherzare e giocare" tenendo conto magari della situazione aziendale e sociale vissuta. Forse per questo molti interventi di formazione esperienziale si stanno colorando di scopi sociali. Invece di sprecare quintali di tavole di legno per la costruzione di zattere con cui attraversare un fiume magari si pensa invece a metter su la progettazione e realizzazione, a cura dei partecipanti, di una raccolta fondi per un ente reale con benefici reali come metafora delle tecniche di vendita e della comunicazione persuasiva.

Quale futuro per la formazione esperienziale in Italia?

Attualmente stiamo vivendo un momento di incredibile dinamismo, creatività, stimolo sia per i clienti finali che rischiano di più, si avventurano, sperimentano e si fanno sedurre più facilmente che nel passato da proposte meno ortodosse in campo formativo, sia per i fornitori che possono sbizzarrire la loro ansia progettuale strutturando offerte impensabili 10 anni fa. C'è da chiedersi se sia nato prima l'uovo o la gallina, se sia stata l'esplosione dell'offerta a produrre la domanda o viceversa. Rimane il fatto che ciò che rappresenta una grande potenzialità per la formazione aziendale sia esso stesso un enorme pericolo.

Alcuni affermano che la formazione esperienziale finirà per fondersi con le modalità di animazione ed incentive, altri ritengono che sostituirà totalmente l'aula tradizionale, la

maggior parte pensa che migliorerà la sua qualità riuscendo a ritagliarsi una legittimazione maggiore e soprattutto inserendosi in progetti formativi blended.

Io voglio credere che riuscirà a trovare un suo spazio ed a differenziarsi da altre finalità puntando sui seguenti elementi:

- **Informazione capillare:** condivisione delle informazioni, scambio, diffusione di best practices.
- **Riflessione critica:** fermiamoci, torniamo un po' indietro a riflettere sui presupposti, i modelli ed il senso di ciò che si sta facendo
- **Progettazione:** investire maggiori energie nelle fasi che stanno a monte ed a valle delle effettive attività esperienziali fatte sperimentare ai partecipanti ricordandoci e ricordando ai clienti che le singole prove rappresentano degli strumenti e che la valutazione dell'efficacia si misura soprattutto sulla qualità della progettazione e della professionalità del trainer.
- **Misurazione dei risultati:** è il nodo dolente della formazione aziendale da sempre, a maggior ragione deve essere l'obiettivo della formazione esperienziale che, più di altri metodi, ha bisogno di provare a se stessa ed alla committenza la sua reale portata ed efficacia.
- **Creare alleanze con il mondo della ricerca universitaria:** le università sono ricchissime di progetti e ricerche su modelli e metodologie riguardanti la formazione esperienziale.
- **Educazione della committenza:** occorre aiutare la committenza a capire meglio la portata dell'esperienzialità nella formazione, al di là della valenza ludica, supportarla e guidarla in una corretta analisi dei bisogno ed infine saper anche dire di no, dirottando su altri fornitori ed interlocutori quando ci si rende che quello che ci stanno chiedendo non è il nostro mestiere.
- **Formazione formatori e fornitori:** se vogliamo migliorare veramente la qualità della formazione esperienziale erogata non è possibile ignorare l'attuale profondo bisogno di percorsi formativi ad hoc, pochissimi in Italia, dedicati alle metodologie esperienziali.

Note sull'autore

Daniela Fregosi Psicologa del Lavoro si occupa di consulenza e formazione aziendale dal '92 e di metodologie esperienziali dal '98. Specializzata in formazione esperienziale ed outdoor training con il Master Outdoor Management Training, nel 2008 ha fondato la Community dell'Apprendimento esperienziale www.formazione-esperienziale.it

info@formazione-esperienziale.it