

La formazione esperienziale a sostegno del cambiamento organizzativo: il progetto Generation in Elsag

di Antonietta Marino

Elsag e Selenia Communications: le organizzazioni e le persone

Elsag un po' di storia

Fondata a Genova nel 1905 con il nome di "San Giorgio – Società anonima italiana per la costruzione di automobili terrestri e marittimi - l'azienda partecipa alla nascita e all'espansione dell'industria meccanica ed elettronica in Italia.

Dopo gli esordi nella costruzione di autovetture (soprattutto limousine e modelli sportivi) e di carrozze ferroviarie, la San Giorgio si specializza nella produzione di dispositivi ottici, nella progettazione di strumenti di precisione e nell'elettromeccanica sia in ambito civile che in quello militare.

Dalla metà degli anni cinquanta, con la costituzione della "Nuova San Giorgio spa" l'azienda partecipa allo sviluppo dell'elettronica del Paese, realizzando dai tubi elettronici ai transistor, dai circuiti integrati all'introduzione del micro-processore.

La gamma della produzione con il passare degli anni si diversifica dal militare al civile.; l'azienda si dedica infatti indistintamente alla fabbricazione di centrali per la conduzione automatica del tiro navale, di dispositivi di regolazione delle turbine centrali elettriche, fino ai sistemi di automazione postale.

La società inoltre, s'inserisce nei programmi europei per il lancio di satelliti artificiali e le esplorazioni spaziali, fornendo supporti per antenne, registratori di bordo e sistemi di controllo di assetto.

Il passaggio alla produzione elettronica viene definitivamente sancito con la "svolta tecnologica" del 1969 e la trasformazione dell'azienda in " Elettronica San Giorgio-Elsag". La società a questo punto avvia una strategia evolutiva improntata sull'internazionalizzazione dell'offerta e l'espansione su nuovi mercati, in primis quello postale.

Nel 1973 Elsag ottiene il contratto per l'esecuzione di tutte le opere di meccanizzazione dell'intera rete italiana di centri postali. E' di questo periodo lo sviluppo delle tecnologie per la lettura ottica dei caratteri e la nascita di applicazioni avanzate realizzate per il mercato postale come il SARI, (Sistema Automatico Riconoscimento Indirizzi). Vengono poi intrapresi studi e progetti nell'ambito della robotica industriale, dell'intelligenza artificiale (come i sistemi colloquanti in linguaggio naturale).

Per incrementare il proprio know-how tecnologico e la competitività sui mercati, Elsag effettua investimenti cospicui in ricerca e sviluppo, in nuovi stabilimenti, in sistemi di automazione interna e in partecipazioni azionarie, attivando collaborazioni con università e centri di studio internazionali e definendo partnership con aziende come Aeg-Telefunken, IBM Italia, Selenia e Gruppo Fiat.

Tra la fine degli anni '80 e i primi anni '90 si delinea un altro passaggio decisivo per la società: l'affermazione nel mercato mondiale dell'automazione e dell'high-tech con l'acquisizione delle società americane Bailey Controls Company e Fisher & Porter Company e della tedesca Artmann & Braun. Elsag diviene Elsag Bailey, multinazionale quotata alla borsa italiana dal 1991 e al New York Stock Exchange dal 1993.

Nel corso del decennio successivo con l'avvento rivoluzionario del fenomeno Internet Elsag entra nel mercato dell'ebusiness e dei servizi online costituendo "Go-Italy" (portale per l'e-commerce caratterizzato da una piattaforma tecnologica in grado di gestire tutte le transazioni economiche in completa sicurezza) e Postel, società nata dalla partnership con Poste Italiane, fautrice del sistema di "posta ibrida", ovvero generata tramite pc e poi stampata, imbustata e consegnata al destinatario mediante i normali servizi di recapito; il sistema era stato progettato già nel 1987.

Nel 1998 nasce Elsag spa, società del Gruppo Finmeccanica, che è attualmente tra i più importanti operatori italiani nella progettazione, realizzazione e gestione di soluzioni, sistemi e servizi informatici, di automazione e sicurezza.

L'azienda ha recentemente ampliato la propria attività ai settori della difesa e dell'aerospazio, delle telecomunicazioni, delle banche, dei trasporti e della pubblica amministrazione.

Nel 2005 infine, in seguito all'acquisizione della Business Unit Secure Communications di Selenia Communications, Elsag dà vita al "Polo italiano della sicurezza", centro d'eccellenza nazionale per la sicurezza fisica e logica.

In considerazione di questa operazione Elsag detiene attualmente le partecipazioni in quattro società specializzate nel settore della sicurezza : Amtec spa (100%), Securteam srl (100%), E-security srl (51%), Electron srl (80%) ConsorzioRes (90%).

Selenia Communications

Selenia Communications, società Finmeccanica, vanta una lunga tradizione nel settore delle comunicazioni professionali e per la difesa che si può far risalire all'inizio del '900, quando l'inventore della radio e premio Nobel Guglielmo Marconi fondò la The Wireless Telegraph and Signal Company Ltd in Inghilterra e le Officine Marconi a Genova.

Selenia Communications (ex Marconi Selenia Communication) è oggi fornitore leader a livello mondiale, con uffici e stabilimenti produttivi in Italia, Inghilterra, Germania e Turchia. La società sviluppa, produce e commercializza sistemi di comunicazione, tattici, strategici, navali e radiomobili professionali, sistemi avionici e sistemi di sicurezza, fornendo soluzioni per le forze armate e le forze di polizia, gli enti governativi, i vigili del fuoco, le aziende di pubblica utilità.

Selenia Communication opera su diversi settori di mercato progettando, producendo e commercializzando sistemi di comunicazione per applicazioni militari e governative. L'azienda realizza sistemi di comunicazione tattici, strategici, navali, radiomobili professionali e sistemi avionici per le forze armate, le forze di polizia, gli enti governativi, i servizi di emergenza e le aziende di pubblica utilità.

Selenia Communications fornisce inoltre sistemi e reti integrate di comunicazione, sistemi di comando e controllo, per applicazioni terrestri, navali e satellitari, nel campo della difesa, per le forze di sicurezza nazionali e gli enti governativi. L'azienda si occupa delle attività di installazione, logistica, addestramento e manutenzione in un'ottica di mercato attenta alle richieste del cliente committente.

Inoltre nel comparto radiomobili professionale, Selenia realizza reti radiomobili digitali di ultima generazione e sistemi integrati per la gestione delle sale operative di

comunicazione. Tali soluzioni sono destinate ad organizzazioni - quali servizi di emergenza, corpi governativi, servizi di gestione del traffico e delle flotte, aziende di pubblica utilità - le cui comunicazioni mobili necessitano di sistemi affidabili e sicuri.

Nel settore radiomobili privato Selenia realizza sistemi di comunicazione per il controllo del traffico aereo e sistemi digitali di ultima generazione GSM-R.

Nel settore avionico l'azienda si è specializzata nella produzione di sistemi integrati di comunicazione, navigazione e identificazione per velivoli militari da trasporto, soccorso, missione e combattimento.

Il cambiamento: da Selenia Communication ad Elsag spa

Nel 2005 Elsag spa acquisisce la Business Unit Secure di Selenia Communication detenendo attualmente il 100% della divisione Amtec. Il passaggio ad una diversa realtà lavorativa con conseguenti cambiamenti di location e di organigrammi è al centro delle motivazioni che hanno spinto la direzione del personale della Amtec a scegliere un corso di formazione esperienziale che permettesse a manager e dipendenti dell'organizzazione di affrontare questo fondamentale momento di transizione.

Il corso non era il primo del suo genere a cui i dipendenti della divisione Selenia prendevano parte; in occasione dell'ingresso di Amtec nel Security team, infatti, la divisione del personale aveva incaricato la scuola Infinity srl (erogatrice di Generation) di progettare e condurre un corso di formazione esperienziale sull'identità aziendale.

Il Security team rappresenta il gruppo di aziende satelliti di Elsag che sono state definitivamente acquisite dalla multinazionale nel 2005. Il corso, precursore di Generation, aveva lo scopo di creare l'identità aziendale necessaria per far sentire il nuovo personale parte di Elsag.

Il progetto Generation

Generation è un progetto formativo ideato e progettato dalla società Infinity s.r.l.. della durata di 2 giornate per i manager e di 1 per i dipendenti si è svolto in una delle sedi Elsag nelle campagne di Abbadia San Salvatore, Siena nei mesi di giugno/luglio 2005. Generation ha visto protagonisti 7 docenti/trainer, 224 partecipanti tra dipendenti e responsabili, per un totale di 21 gruppi funzionali e 120 ore di formazione erogata. La durata dell'intero progetto è stata di 15 giorni.

I partecipanti

Dagli incontri preliminari con Selenia Communications, era emerso che le aule sarebbero state, in alcuni casi, di difficile gestione. Le persone che i trainer si sono trovate davanti in quei giorni erano infatti molto demotivate e spaventate all'idea di dover entrare in una nuova realtà aziendale; alcuni individui inoltre hanno manifestato apertamente la propria rabbia per la situazione di incertezza seguita all'ingresso di Selenia in Elsag.

L'analisi dei bisogni

In vista del cambiamento che le persone dell'organizzazione dovevano affrontare, il progetto si prefiggeva di rispondere ad espliciti bisogni formativi quali:

- motivare e automotivare gli individui nell'affrontare il cambiamento
- esaltare la coesione affinché il gruppo unito, e non il singolo, affronti il cambiamento
- mantenere i valori e i risultati raggiunti pur attraversando un momento di importanti trasformazioni.

Il corso si prefiggeva inoltre degli obiettivi immediati, il raggiungimento dei quali avrebbe contribuito a rispondere ai bisogni formativi emersi:

- la comprensione del valore individuale da parte di tutti i partecipanti
- spingere le persone a mettersi in gioco con coraggio, perché solo con questo si affrontano i cambiamenti.
- far sì che i partecipanti comunicassero tra loro in maniera aperta e spontanea
- promuovere il nuovo.

Il corso è stato strutturato in tre fasi, metaforicamente denominate dai formatori:

II Mapping

Nella prima fase di svolgimento di Generation, denominata Mapping, i 21 manager hanno trascorso una giornata con i formatori Infinity in preparazione agli incontri "Virus". Le finalità della giornata formativa Mapping consistevano nel:

- far sì che i manager comprendessero l'importanza del loro ruolo nel processo di cambiamento che la realtà
- organizzativa Selenia doveva affrontare al suo ingresso in Elsag
- presentare ai manager le attività della giornata "Virus" per poter essere parte attiva e propositiva nella sua erogazione ai dipendenti
- focalizzare gli elementi per coinvolgere e motivare i propri collaboratori.

In merito alla fase 'Mapping' di Generation è stata intervistata la formatrice dott.ssa Barbara Visigalli account di Infinity per Elsag, la quale ha dichiarato:

"Il 'Mapping' doveva insegnare ai manager a presentarsi come promotori del cambiamento. Tutti i responsabili hanno quindi preparato un discorso di presentazione che avrebbe aperto la successiva giornata di formazione denominata 'Virus'. È stato effettuato un drive run ossia insieme a loro siamo andati a vedere velocemente tutto ciò che sarebbe avvenuto nelle giornate Generation. A quel punto si sono resi conto di avere una grande responsabilità e si sono spaventati, la giornata di mapping è servita allora come un ascolto attivo da parte nostra dei problemi che i manager stessi avevano, problemi che riguardavano la fiducia in se stessi e la comprensione del fenomeno del cambiamento. Di conseguenza, nella giornata 'Virus' i responsabili invece di affiancare i trainer nell'attività formativa si sono mischiati ai dipendenti, tornando a svolgere le attività per una seconda volta."

Da Mapping a Virus

Le attività che si sono svolte nei due momenti formativi sono esattamente identiche, fanno eccezione due importanti attività che sono state svolte soltanto nella fase Virus: il percorso bendato e la realizzazione dei video. Ogni gruppo funzionale era formato da circa 10-11 persone.

Le attività di Generation

Benvenuto e Posizionamento

Breve apertura da parte di Infinity con veloce giro di "feeling" rispetto alle aspettative verso la giornata "Virus". Questo momento iniziale rappresenta il briefing presente nei corsi di formazione esperienziali.

I facilitatori per sciogliere il ghiaccio iniziano col porre le seguenti domande:

Perché secondo voi la giornata si chiama "Virus"?

Risposta: per il contagio che vogliamo trasmettere a tutta la popolazione Elsag.

Contagio di cosa?

R.: Elsag sarà infettata, da parte di chi arriva dalla realtà Selenia Communications, dal virus "Coeragone", ovvero COEsione, coRAGgio, motivaziONE.

Perché questo contagio?

R: Per diventare portatori attivi e riconoscibili del virus nell'ingresso nella realtà Elsag
Le risposte, che sono date contemporaneamente alle domande hanno lo scopo di far nascere una prima riflessione sui valori proposti: COEsione, coRAGgio, motivaziONE. La parola "virus" esprime metaforicamente l'idea del contagio che rende le persone portatrici sane dei tre valori necessari per affrontare il cambiamento.

L' 'Altro Me': un modo per presentare se stessi

All'inizio della giornata (sia mapping che virus) veniva chiesto ai partecipanti di presentare se stessi in un modo particolare. Alle persone viene chiesto di descrivere se stessi mediante delle libere associazioni di parole, ossia di creare una lista casuale di termini che siano in associazione logica tra loro e che descrivano la persona. In un secondo momento le associazioni create dovevano suggerire ai partecipanti un nome da darsi. E' un gioco di associazione libero, senza regole il cui scopo è presentare un 'Altro Me' che prende forma solamente attraverso le parole che ogni persona pensa. Il momento finale del gioco prevedeva che ognuno disegnasse su un blocco 'l'altro Me' nato dalle associazioni di parole.

Sono con voi!

In questa fase iniziale, il capo presenta la performance che ha preparato per posizionare la giornata di Virus e per creare coinvolgimento e partecipazione da parte dei suoi collaboratori. Nella giornata di Mapping ogni responsabile ha avuto la possibilità di preparare un discorso, una sorta di messaggio immediato che spronasse i dipendenti a riflettere sul tema del cambiamento. Conseguentemente al messaggio dei responsabili il trainer attiva una prima riflessione con lo scopo di raccogliere le aspettative che si stanno creando nei partecipanti.

Le domande di facilitazione poste sono state:

Cosa ne pensate?

Adesso che sappiamo qualcosa in più di questa giornata, cosa vi aspettate?

Cosa vorreste portarvi a casa da questa esperienza?

Cosa vi aspettate dai vostri colleghi presenti qui oggi?

Cosa vi aspettate da me?

Cosa tutti noi possiamo aspettarci da voi?

Impossibile is Nothing – lo spot Adidas

Il video, tratto dalla pubblicità di una nota marca di scarpe e abbigliamento sportivo, mostra un giovane che si trova nella sua stanza da letto, disteso, in una fase vicina al sonno profondo. Improvvisamente il giovane si alza, mentre i suoi piedi sono avvolti da un paio di scarpe da ginnastica. Per il giovane inizia un'avventura al limite del delirio onirico, una corsa sul soffitto della stanza, poi nella direzione di una porta aperta verso un mondo sconosciuto, il tutto condito da una serie di ostacoli, tra cui lo scoppio di un idrante, athleticamente superati dal giovane. Le scarpe accompagnerebbero idealmente la mente umana nel suo desiderio inconscio di abbattere le barriere, le convenzioni fisiche, le regole della natura e la sfera della razionalità.

Intervistata sulla scelta di proiettare questo video in aula, la dott.ssa Chieti ha risposto: *"Il video describe un cambiamento. Ogni elemento ha una valenza simbolica. **La porta aperta rappresenta l'attitude** rispetto al cambiamento, in quel momento l'individuo si chiede: "mi butto o non mi butto?". Le scarpe sono il passaggio nella direzione del cambiamento, consentono quindi di andare verso il nuovo. **Camminare sul soffitto** è una manifestazione di una **proattività** sovvertiva, sperimentale, le scarpe consentono di camminare sulla terra, non sul soffitto, e in questo c'è una sperimentazione dell'atto di camminare verso il cambiamento. E chi cammina verso il cambiamento né è allo stesso tempo il promotore. L'idrante che esplode all'improvviso è **l'imprevisto**, che può sopraggiungere quando si cammina verso il nuovo."*

Ogni partecipante in seguito alla visione ha dovuto indicare cosa rappresentassero per lui la porta aperta, le scarpe e l'idrante.

La zattera di Gericault

Théodore Géricault, *La zattera della Medusa*, Parigi, Louvre

Il quadro di Gericault, la zattera della Medusa, prende spunto, nel suo soggetto, da un fatto di cronaca accaduto nel 1816: l'affondamento della nave francese Medusa. Gli occupanti della nave si rifugiarono su una zattera che rimase abbandonata alle onde del mare per diverse settimane. Gli sfortunati occupanti di quella zattera vissero una esperienza terribile che condusse alla morte la gran parte di loro. Solo una quindicina di uomini furono tratti in salvo da una nave di passaggio, dopo che su quella zattera era avvenuto di tutto, anche fenomeni di cannibalismo. L'episodio colpì molto l'immaginazione di Gericault che realizzò la presente opera, la quale contiene la metafora del naufragio della nazione francese a seguito del fallimento della Rivoluzione e del crollo dell'impero.

Il quadro viene proiettato in aula senza che i trainer lo presentino in alcun modo. Immediate scattano le riflessioni nei partecipanti che vengono raccolte tramite un immediato debriefing:

Quali elementi ritrovate nella vostra realtà di tutti i giorni?

In quale di questi personaggi vi riconoscete nella situazione attuale?

Riconoscete qualcuno dei vostri colleghi?

Quali di questi atteggiamenti vogliamo che rappresenti il nostro team?

Di quali elementi vogliamo liberarci? Come?

Le domande sono stabilite precedentemente dal facilitatore e hanno lo scopo di far riflettere sul modo di posizionarsi di fronte al mutamento di una situazione.

L'opera è dunque utilizzata dai trainer per introdurre il tema del cambiamento e delle diverse modalità di reazione allo stesso. In particolare, attraverso la visione e la riflessione su quest'opera, i formatori ritengono che le persone riescano a focalizzare i diversi approcci che le figure rappresentate assumono nei confronti del cambiamento e delle difficoltà. Le domande di fondo a cui i partecipanti devono rispondere sono:

Qual è la strategia più efficace messa in atto dalle figure per cercare di salvarsi? E ancora: quali sono le responsabilità di ognuno in un momento tanto drammatico?

In aula è accaduto infatti che qualcuno ha affermato: *"Questo non è un quadro positivo perché stanno morendo tutti!"* un altro quasi subito ha ribattuto: *"Nel quadro è rappresentato invece il coraggio, perché la figura che è in cima, alzando il vessillo, sta cercando aiuto per tutti!"*

Il percorso bendato

Il gioco prevede una gara tra due sottounità funzionali dell'azienda, le quali hanno come guida ciascuna il proprio responsabile. Il manager ha il compito di dare le coordinate ai membri del gruppo, i quali, bendati, devono camminare attraverso un percorso irto di ostacoli. I gruppi funzionali, composti da circa 14 persone ciascuno sono divisi in sottogruppi di 6-7 persone, il capo è l'unico, che in due fasi del gioco, fornisce le indicazioni ai propri sottogruppi.

Lo scopo del gioco è far sì che le persone in una situazione di difficile gestione, come quella di dover affrontare un percorso con ostacoli alla cieca, si affidino completamente al capo e alle indicazioni che questo è in grado di dare. Si tratta fondamentalmente di un gioco sulla fiducia tra capo e dipendenti. La metafora esperienziale sottesa al gioco ha una valenza molto forte e lancia un esplicito messaggio, l'affidarsi ciecamente al capo in una situazione del genere e seguire le sue indicazioni per superare gli ostacoli, è la stessa cosa che va fatta nel momento in cui si affronta un cambiamento. Allo stesso tempo, il capo si assume la responsabilità delle proprie azioni, dando un'indicazione piuttosto che un'altra, e questo corrisponde in pieno al comportamento che un responsabile aziendale deve tenere di fronte alla turbolenza del cambiamento.

Energizer

L'energizzante si è svolto dopo pranzo, poco prima di riprendere le attività formative previste dal corso.

I partecipanti sono stati disposti su due file, uno di fronte all'altro, a turno una persona si è voltata ed ha cambiato qualcosa del proprio aspetto (si spettina i capelli, si toglie la giacca...), fatto ciò si rivoltava ed il collega che gli sta di fronte ha dovuto indovinare in cosa era consistito il cambiamento.

Non ci sono altre regole del gioco, si può chiedere suggerimento ai compagni della propria fila, ci si può togliere o mettere qualsiasi cosa addosso. Quasi nessuno chiedeva aiuto ai compagni per individuare il cambiamento, che spesso consisteva in piccolissime trasformazioni. Questo fondamentalmente perché il cambiamento è un fenomeno che secondo loro andava vissuto singolarmente, senza un confronto reciproco. Inoltre chi si toglieva qualcosa invece di aggiungere uno degli oggetti che avevamo messo a loro disposizione, lo faceva perché probabilmente riteneva che il cambiamento fosse una privazione piuttosto che un arricchimento.

Il cerchio dell'influenza

Il cerchio di influenza è un'attività di riflessione in cui ogni partecipante è invitato a disegnare su alcuni fogli dei cerchi che rappresentano i vari problemi da affrontare e se stesso, o meglio la posizione da lui assunta nei confronti di un determinato problema.

Il trainer in questo momento delicato di riflessione, attraverso delle domande di facilitazione deve chiedere ai partecipanti cosa può far andare oltre l'ottica negativa che mette a fuoco soltanto le problematiche. La domanda principale che segue questa attività è: io cosa posso fare per allargare la mia persona sfera di influenza? Come posso diventare un protagonista attivo della problematicità invece di limitarmi ad essere un semplice spettatore?

Di seguito si riportano le domande di facilitazione, segnalate dalle formatrici intervistate, che sono state poste in aula.

Quali sono oggi le maggiori preoccupazioni per il nostro gruppo?

Cosa vogliamo portare nel nostro cerchio di influenza?

Quali azioni ci aiuteranno ad influenzare la situazione nei prossimi mesi?

Quali alibi ci siamo creati? Quali potrebbero nascere?

Come allargare il nostro cerchio di influenza nel futuro?

Il gruppo d'assalto - la realizzazione dei video

Verso la chiusura della giornata Virus tutti i gruppi hanno realizzato dei video della durata massima di 120 secondi. Il tema ovviamente è 'come il nostro gruppo affronta il cambiamento. I trainer hanno messo a disposizione dei partecipanti oggetti vari tra cui cartelloni, stoffe, parrucche e cartoni. I video realizzati sono stati 18. Il clima in cui si è svolta l'attività appare, dalla visione dei video, molto informale e il tutto sembra essersi svolto in maniera allegra e goliardica.

I soggetti del video sono molteplici, due gruppi hanno riprodotto animandole e adattandole due delle attività della giornata: la zattera di Gericault e la pubblicità 'Impossible is Nothing'. La danza dei guerrieri Maori fatta prima della battaglia è stata protagonista di un altro spot in cui forte è l'analogia tra la battaglia e la sfida del cambiamento che il gruppo deve affrontare. Il gruppo composto dai sistemisti informatici Elsag ha optato invece per un video dal titolo 'No sistemi no party' per rimarcare l'importanza del proprio operato in un'azienda che produce sistemi elettronici di sicurezza altamente sofisticati. Infine un intrepido Dante Alighieri viene traghettato da Caronte verso il Paradiso Elsag in cui lo attende l'amata Beatrice che a sua volta lo conduce dal capo supremo, il quale invita Dante ad entrare nella nuova realtà Elsag.

Ogni maledetta domenica – il film

Any Given Sunday è un film del 2000 diretto dal regista Oliver Stone.

Il football americano è probabilmente l'essenza dello sport di squadra: è assolutamente impossibile vincere una partita se tutti i giocatori non danno il massimo per la squadra. Lo sa bene il coach Tony D'Amato interpretato da un magnifico Al Pacino che a pochi minuti dalla fine dell'ultima partita di campionato incita con un appassionato discorso i suoi ragazzi. In aula vengono proiettati i 100 secondi di discorso del coach.

“Non so cosa dirvi davvero, tre minuti alla nostra più difficile sfida professionale. Tutto si decide oggi. Ora noi, o risorgiamo come squadra o cederemo un centimetro alla volta, uno schema dopo l’altro, fino alla disfatta. Siamo all’inferno adesso signori miei, credetemi, eh, possiamo rimanerci, farci prendere a schiaffi oppure aprirci la strada, lottando, verso la luce. Possiamo scalare le pareti dell’inferno un centimetro alla volta. [...] Sapete, col tempo, con l’età, molte cose ci vengono tolte, ma questo fa parte della vita, però lo impari solo quando quelle cose le incominci a perdere, e scopri che la vita è un gioco di centimetri, e così è il futuro. Perché in entrambi questi giochi, la vita e il football, il margine di errore è ridottissimo, capite, un mezzo passo fatto un po’ in anticipo, in ritardo, e voi non ce la fate, mezzo secondo, troppo veloce o troppo lenti, e mancate la presa, ma i centimetri che ci servono, sono dappertutto, sono intorno a noi, ce ne sono in ogni istante della partita, in ogni minuto, in ogni secondo. In questa squadra si combatte per un centimetro, in questa squadra massacrano noi stessi e tutti quelli intorno a noi per un centimetro, ci difendiamo con le unghie e con i denti per un centimetro, perché sappiamo che quando andremo a sommare tutti quei centimetri, il totale allora farà la differenza tra la vittoria e la sconfitta, tra vivere e morire. [...] dovete guardare il compagno che avete a fianco, guardarlo negli occhi, io scommetto che ci vedrete un uomo determinato a guadagnare terreno con voi, scoprirete un uomo che si sacrificherà volentieri per questa squadra, consapevole del fatto che quando sarà il momento, voi farete lo stesso per lui. Questo è essere una squadra signori miei, perciò o noi risorgiamo adesso come collettivo o saremo annientati individualmente. E’ il football ragazzi! E’ tutto qui!”

La vita come il football è una questione di centimetri, questa la metafora che il coach spiega ai suoi uomini. La squadra unita e compatta può trovare sul campo i centimetri necessari per avanzare fino alla meta, fino alla vittoria.

L’importanza di essere una squadra è condensata nei 100 secondi di questo spezzone ed è l’ultimo messaggio che la giornata Virus lascia ai partecipanti.

Le domande di facilitazione a conclusione del corso sono state:

Com’è andata la giornata?

Le aspettative che avevate questa mattina sono state soddisfatte?

Come vedete i prossimi mesi?

Come possiamo assicurarci, come gruppo, che la giornata di oggi non vada sprecata?

La consegna dei metri

In seguito alla visione del film viene consegnato ad ogni partecipante un metro, con cui misurare simbolicamente i centimetri che mancano a ciascuno per raggiungere l’obiettivo di un’intera organizzazione, che è il cambiamento.

La valutazione di fine corso

Al termine delle prime due fasi di Generation, Mapping e Virus, è stato somministrato a tutti i partecipanti un questionario di valutazione e gradimento del corso di cui presento i risultati medi (*legenda: 0 Insufficiente; 1 Sufficiente; 2 Buono; 3 Ottimo*):

Utilità **2**

Coerenza **2**

Durata **2**

Documentazione **2**

Docenti (*Esposizione 2; Competenza 2*)

Corso (*Contenuti 3; Programma 3; Attrezzature 3*)

Obiettivi 2

Complessivamente nei commenti dei partecipanti è emerso un buon gradimento del corso. I partecipanti hanno colto nel progetto Generation l'importanza della metodologia esperienziale sostenendo che corsi di questo genere insegnano ad essere una squadra e a conoscere a fondo i propri colleghi. Non mancano le segnalazioni di criticità come la durata troppo breve del corso e l'ambizione troppo alta degli obiettivi che questo si proponeva di raggiungere. Infine mentre alcuni hanno osservato negli altri partecipanti, una disponibilità a mettere in gioco se stessi, altri sostengono che Generation richiedeva alle persone di mostrare troppo di sé stesse di fronte agli altri.

Retrovirus

Al termine della giornata Virus i trainer hanno dato appuntamento a tutti i partecipanti a Retrovirus, un momento valutativo che si sarebbe dovuto svolgere sei mesi (febbraio 2006) dopo la giornata Virus. Attraverso le modalità del follow up da cui prende le mosse, Retrovirus avrebbe dovuto riprendere le fila delle riflessioni emerse durante le giornate Virus, rievocando i momenti salienti del corso. Inoltre accanto all'attività di follow up, sarebbe dovuta svolgersi un'attenta valutazione sul campo (quindi in azienda) di come i partecipanti avessero recepito gli spunti di riflessione sul cambiamento, forniti dal corso.

Le ragioni per cui Retrovirus non si è svolto sono state molteplici, la dott.ssa Sturchio, organizzatrice di Generation, ha ammesso: *"I problemi in seguito all'ingresso di Selenia in Elsig non sono mancati, innanzitutto subito dopo Generation siamo stati molto impegnati con il Security Day26, poi la referente di Selenia per il progetto formativo è andata in maternità e non si è più potuta occupare del proseguimento di Generation"*.

Generation: tra aula, feedback e debriefing

Generation è un progetto formativo che contiene elementi propri sia della metodologia outdoor che del più tradizionale metodo indoor. L'aula è stato un elemento imprescindibile delle giornate formative: all'interno di un podere ristrutturato sono presenti numerose aule in cui i partecipanti hanno assistito alla visione dello spot, del film e sempre in aula hanno ammirato l'opera di Gericault la Zattera.

Nelle aule inoltre si sono svolte tutte le sedute di debriefing supportate dalle domande di facilitazione. Inoltre il confronto frontale tra docenti e discenti ricorda il metodo formativo più tradizionale che è la lezione in aula.

Per quanto riguarda gli elementi dell'outdoor training il debriefing rappresenta un accordo fondamentale tra Generation e le metodologie outdoor. La riflessione sulle attività svolte è il momento più alto del metodo formativo esperienziale.

Infine, l'ultima considerazione da fare è che in Generation, come nell'outdoor training è presente il momento di exit dall'attività, fase finale in cui il valore delle attività si è fissato nella memoria dei partecipanti attraverso la consegna simbolica dei metri.

Qualche conclusione

Dopo aver dedicato numerose pagine alla descrizione di Generation sembra opportuno chiudere questo capitolo con il commento della dott.ssa Chieti ideatrice e trainer dell'intero progetto:

"Generation è arrivato in una fase in cui le persone avevano già reagito al cambiamento, c'erano già stati quindi cambi di location e chiusure di direzioni. Noi siamo arrivati in un momento molto critico, le persone che ci siamo trovati davanti erano molto arrabbiate. Questo a mio avviso è accaduto perché l'azienda si è rivolta troppo tardi a noi; il cambiamento è un percorso graduale, in cui le persone pian piano devono essere preparate, incoraggiate e motivate ad affrontare delle trasformazioni. Purtroppo troppo spesso le aziende credono che la formazione sia l'ultima spiaggia per loro, dovrebbero invece considerarla uno strumento di supporto continuo per le persone, soprattutto quando queste sono spaventate all'idea di dover cambiare. Penso che le persone attraverso Generation abbiano acquisito la consapevolezza di poter affrontare il cambiamento. L'azienda coinvolgendo gli individui in progetto formativo esperienziale ha dato un input nel modo di affrontare il cambiamento, sta ora ai vertici aziendali continuare a presentare il cambiamento come un'opportunità da cogliere e non una situazione infelice da sopportare o da osteggiare".

Note sull'autore

Antonietta Marino, laureata nel 2006 presso la facoltà di Scienze della Comunicazione dell'Università La Sapienza di Roma con il CDL Comunicazione istituzionale e d'impresa. Ha realizzato la tesi di laurea da cui è tratto il presente articolo: "La formazione esperienziale a sostegno del cambiamento organizzativo – il caso Elsag"

antonietta_marino@libero.it