

L'outdoor training con il rugby: il caso Polistudio

di Caterina Messana

*tratto dalla Tesi di laurea "Outdoor Training. Un metodo formativo per apprendere in modo esperienziale ed innovativo"
Facoltà di Ingegneria dell'Informazione, Informatica e Statistica dell'Università La Sapienza di Roma (gennaio 2011)*

Il presente articolo contiene l'analisi di un case history progettato e realizzato dalla consulente Enrica Quaglio il 28 maggio 2011 per il cliente finale Polistudio di Rovigo. E' stata realizzata un'intervista approfondita alla consulente, un'intervista all'HR Manager dell'azienda e l'analisi dei questionari di fine intervento compilati dai partecipanti in modo da avere un quadro più completo del progetto ed dei suoi risultati.

L'intervista al consulente

Enrica Quaglio è una formatrice italiana esperta nella formazione esperienziale di tipo sia indoor che outdoor. Laureata in Scienze dell'Educazione all'Università di Ferrara e libera professionista, si occupa di formazione e selezione del personale. Le sue aree di intervento sono legate all'ambito comportamentale: comunicazione, team working, motivazione, leadership, sono alcune tra le principali argomentazioni che tratta. La Dott.ssa Quaglio è inoltre un'esperta giocatrice di rugby. Ha giocato per 8 anni nel massimo campionato con la squadra de "Le Rose" Rovigo Rugby e con la Nazionale Italiana ha al suo attivo 15 presenze, partecipando a 4 Coppe Europee e ad una Coppa del Mondo. In possesso del brevetto di II° livello FIR, ha allenato ed è ora dirigente della squadra femminile di Rovigo.

La convinzione che uno sport di squadra come il **rugby** potesse avere delle caratteristiche funzionali all'apprendimento di determinati concetti, ha radici lontane nella coscienza dell'intervistata: " *io mi sono laureata in Scienze dell'Educazione con una tesi dal titolo 'Il rugby come strumento formativo', quindi è una cosa a cui credevo già da studente, studente che non aveva ancora ben chiaro quello che sarebbe stato il suo futuro lavorativo. La cosa più bella è stata poi poter unire una tua passione al tuo lavoro, anche perché in questi casi non sorge il problema della 'demotivazione'. Mi piacciono tutti gli sport, ma parlando di 'sport di squadra', credo che il rugby sia quello che possiede caratteristiche diverse e supplementari rispetto agli altri. Fra gli sport di squadra diciamo che il rugby è lo sport 'principe' "*.

Ma quali sono queste caratteristiche, questi valori, che portano a definire il rugby come "sport principe" tra i vari sport di squadra esistenti? Quali sono i principi che conducono effettivamente il discente verso l'assimilazione di concetti utili in ambito aziendale?

Innanzitutto il **contatto**, che spinge i discenti verso un una maggiore vicinanza fisica ed emotiva, stimolando, in tal modo, la coesione dei gruppi : *"il rugby è uno sport di contatto fisico, sia con l'avversario che con i compagni. E già questo ti da un senso di unione.*

Nei miei corsi di OT noi non facciamo 'placcare', perché se non hai la tecnica per placcare ti fai male. Una cosa che però facciamo sono le cosiddette 'legature in mischia', che appunto spingono i partecipanti ad entrate in stretto contatto tra di loro.

Il contatto è molto importante, perché spesso in azienda dal contatto si sfugge. Invece il rugby ti insegna che senza contatto non vai avanti".

Un'altra importante regola è quella del **"passaggio all'indietro"**, che implica il principio fondamentale del **sostegno**. Nel rugby, difatti, è vietato passare la palla in avanti, sono consentiti solamente lanci all'indietro. *" un'altra regola importante nel rugby è il 'passaggio all'indietro', per cui se si vuole avanzare, paradossalmente, bisogna passare la palla dietro. E come si fa? Con il 'sostegno'. Se dietro di te non c'è nessuno è finita, se invece c'è, puoi avanzare. Anche nella vita aziendale vale lo stesso principio: se tra reparti aziendali o tra colleghi non ci si aiuta, se due reparti funzionano e un altro no, ci si blocca. Senza sostegno non si avanza".*

E qui ci ricollegiamo direttamente ad un altro fondamentale valore, quello dell'**avanzare**: *"poi abbiamo il terzo principio del rugby che è quello dell' 'avanzare'. Per cui, anche se tu hai di fronte qualcuno che è il doppio di te devi andare avanti. Noi insegniamo che quando in campo non sai cosa fare, hai un dubbio, ricorda sempre di andare avanti che poi arriverà qualcuno a darti sostegno. Questa è un'altra regola valida sia per il lavoro che per la vita. Se tu intraprendi un progetto e molli a metà, tutti i tuoi sforzi saranno stati vani. Se invece vai avanti per raggiungere la 'meta' (che tra l'altro è anche il termine tecnico utilizzato per indicare la porta nel rugby) prima o poi ce la farai".*

Nel Rugby, come nella vita lavorativa, bisogna andare avanti, continuare ad avanzare, nonostante gli ostacoli e le difficoltà. Quando si cade è necessario **rialzarsi sempre**: *"nel rugby può capitare tante volte di cadere a terra, ma la cosa importante è 'rialzarsi sempre'. Quanta gente nella vita o sul lavoro cade a terra e non si rialza più. Nel rugby non è così'. Se si cade ci si deve poi per forza rialzare, anche perché più sto a terra e meno conto, non sono utile (a terra non puoi fare nulla, non puoi placcare, non puoi tenere la palla). Questa, quindi, è un'altra metafora molto interessante".*

Un'altra caratteristica che il rugby possiede, rispetto ad altri sport, e che potrebbe rivelarsi interessante a livello aziendale è quella del cosiddetto **terzo tempo**: *"un'altra cosa tipica del rugby è il fatto che alla fine della partita si va sempre a mangiare e bere insieme, nel gergo si chiama il "terzo tempo", negli incontri ufficiali si chiama "banchetto", un'occasione dove è necessario presentarsi vestiti in modo elegante. Per cui c'è anche una capacità successiva di essere formali e la formalità in azienda può, a volte, essere d'obbligo. Ad esempio, in ufficio tra colleghi abbiamo un determinato standard. Parliamo e ci vestiamo in modo perlopiù semplice. Però quando c'è una riunione importante ci deve essere formalità. E' necessario vestirsi ed interfacciarsi con gli altri in modo formale. Il "terzo tempo" poi è anche un momento in cui si fa un po' una verifica, si può parlare con l'arbitro, si possono chiedere spiegazioni su quanto è accaduto durante la partita ecc... insomma ci si confronta amichevolmente anche con gli avversari. Questo può insegnare ai discenti ad evitare i litigi sul luogo di lavoro, a risolvere i problemi in modo pacifico e non aggressivo."*

Dunque, quali sono le competenze trasversali implementate dal rugby? Sicuramente il "lavoro di gruppo", la "collaborazione", la "capacità di dare sostegno all'altro", la "volontà

di avanzare nonostante gli ostacoli", di "rialzarsi immediatamente dopo una caduta", non importa quanto brutta essa possa essere.

Un' ultima curiosità, sempre relativamente ai corsi organizzati dalla nostra testimone, è stata quella di capire le modalità di **reazione delle donne** di fronte ad uno sport fisicamente impegnativo come il rugby. L'ipotesi di partenza è stata quella che le donne, considerata la loro minore resistenza fisica, potessero mostrare una maggiore reticenza, rispetto agli uomini, di fronte a questa disciplina sportiva: *"Io cerco sempre di proporre nel team dei docenti una donna, anche nel caso Polistudio c'era con me un'altra donna. Il fatto di vedere nello staff delle donne già tranquillizza molto le altre. Poi le donne hanno, secondo me, una capacità di reazione eccezionale. Sicuramente anche la personalità gioca un ruolo importante, per cui o hai quella che dice da subito "no", oppure quella che accetta volentieri e non si lascia intimorire da nulla. Ad ogni modo la donna, generalmente, reagisce in maniera positiva al rugby, si diverte, si mette in competizione, salvo casi eccezionali, ma sono casi che comunque coinvolgono anche gli uomini"*. Le donne, quindi, non si lasciano intimorire da uno sport impegnativo come il rugby. Stessa cosa vale per le persone più anziane.

In ogni caso la Dott.ssa Quaglio, per evitare disparità tra squadre, ossia squadre più forti e meno forti dal punto di vista fisico, adotta questa soluzione gestionale: *"Una cosa che io cerco sempre di fare è di farmi mandare un tabulato dalle aziende con nome e cognome delle persone, sesso, età e indicativamente una taglia. Questo perché io arrivo in campo con le squadre già definite a priori. Mi spiego: cerco sempre di dividere in modo equo i partecipanti, per avere, ad esempio, uno stesso numero di donne e uomini nelle varie squadre. Cerco sempre di evitare differenze marcate. Se c'è una persona più anziana in una squadra, cerco di affiancarla con quella più giovane, così il giovane lo sfruttiamo per la prestanza fisica e la persona più anziana per la saggezza. Quindi anche a livello di età cerco di equiparare le squadre e vedo che gli esiti sono positivi"*.

E' stato chiesto alla nostra testimone di fornire una descrizione generale dell'esperienza Polistudio Rugby Day (28 maggio 2010), per comprendere come sia nato il progetto formativo ed individuare quelle che sono state le caratteristiche e le finalità delle varie fasi relative alla sua gestazione ed alla sua erogazione (analisi del fabbisogno formativo, strutturazione del progetto, briefing, partita, de briefing, verifica dei risultati).

Partiamo con la **nascita del progetto**: *"Allora, l'idea del 'Polistudio Rugby Day' è nata il 10 marzo. In quella giornata mi chiamò la Responsabile delle Risorse Umane di Polistudio chiedendomi di organizzare un corso di outdoor training per i suoi dipendenti. Perché parto dalla data? Per farti capire che prima di realizzare il progetto vero e proprio passa del tempo. La giornata di rugby, difatti, si è svolta poi il 28 maggio, dopo due mesi e mezzo. E quindi il concetto è che per organizzare una giornata outdoor c'è bisogno di un bel po' di lavoro a monte. Prima di partire con la descrizione del programma bisogna però chiarire che Polistudio è una società che abitualmente, una o due volte l'anno, organizza un 'Polistudio Day', ossia una giornata in cui l'azienda chiude i battenti riunisce tutti i dipendenti per svolgere insieme varie attività. Ad esempio in passato hanno anche organizzato giornate basate sul 'team cooking'. Dunque, si tratta di un'azienda molto aperta ed abituata a questo genere di cose. Il classico esempio di azienda 'illuminata' di cui ti parlavo prima"*.

Quindi, i corsi outdoor organizzati dalla nostra formatrice sono corsi che richiedono una lunga gestazione. Questo perché, prima di erogare un programma formativo aziendale, è necessario conoscere minuziosamente l'azienda in questione, i suoi valori e principi, la sua vision e mission, i suoi punti di forza e di debolezza. E' solo dopo aver raggiunto questa

consapevolezza che il formatore può partire con l'**analisi del fabbisogno formativo**: *“per quanto riguarda l'analisi dei fabbisogni, da essa era emersa la necessità di lavorare in team, di amalgamare un po' tutti insomma, anche perché erano presenti in azienda dei consulenti esterni”*.

Il problema principale di Polistudio era quello della coesione all'interno dei “working team”. Per questo motivo si è scelto come strumento formativo il rugby, uno sport ideale per sviluppare nei discenti il senso del gruppo, della collaborazione, del sostegno nei confronti dell'altro.

Di seguito all'analisi del fabbisogno formativo si è passati alla **strutturazione del progetto**, la quale implica la definizione: del luogo in cui dovrà svolgersi l'esperienza formativa, della durata del corso, delle modalità con cui gestire i discenti nel corso dell'incontro di rugby, dei materiali didattici da utilizzare nei momenti indoor (briefing e debriefing).

Per quanto riguarda il luogo, la scelta è ricaduta sullo Stadio “Mario Battaglini” di Rovigo, il campo dove gioca il “Rugby Rovigo Delta” e dove per lungo tempo si sono svolti gli incontri della Nazionale Italiana. Un luogo importante quindi, non un semplice campo di allenamento.

La durata del corso è stata quella di una giornata piena, dalla mattina alla sera.

Alcuni problemi sono sorti nella scelta dei tempi e dei momenti della giornata da dedicare alle varie fasi in cui si struttura un corso di outdoor training: *“una cosa che abbiamo discusso è questa: se tu prendi una giornata da dedicare alla formazione devi lavorare massimo 8 ore, non di più, per non stancare troppo i discenti. Solo che un conto sono 8 ore di aula, un conto è se tu ci metti il fatto di stare in campo.*

Dunque, tornando alla nostra situazione, il 28 maggio il sole batte, quindi c'è stato il grande dilemma se lavorare la mattina o il pomeriggio in campo. Se però si tratta di formazione esperienziale tu prima devi fare l'esperienza e poi devi ragionarci sopra, solo che questo significa avere, dopo un torneo di rugby, gente sfinita. Perché non stiamo parlando di atleti. Su 56 persone saranno stati atleti in 3.

Per risolvere questo problema mi sono confrontata anche con gli altri tecnici, che mi hanno consigliato di realizzare la partita durante la mattinata.

Alla fine ,quindi, abbiamo deciso per la mattina”.

Perciò, nonostante il problema della stanchezza, si è optato per una strutturazione classica del corso: in un primo momento la riunione di briefing, a seguire le esercitazioni vere e proprie, dopodiché la riunione di debriefing.

La prima fase, quella del **briefing**, è stata così descritta dall'intervistata: *“la mattina ci siamo incontrati alle 8.45. Abbiamo fatto tutti insieme colazione in azienda (loro hanno da sempre questa abitudine). Poi l'amministratore delegato ha fatto un piccolo discorso per determinare gli obiettivi del corso e dare delle informazioni generali a tutti. Dopodiché siamo partiti noi, i quattro trainer (solo un trainer per 56 persone non sarebbe stato sufficiente), con una presentazione . Io che sono la capo-progetto ho presentato i miei collaboratori: Antonio Romeo (il mio allenatore), Cristina Tonna che giocava con me ed è stata anche capitano della nazionale femminile di rugby, Andrea Di Giandomenico che è allenatore della nazionale femminile. Di seguito, dopo aver rotto il ghiaccio, abbiamo mostrato qualche video sull' ‘Haka’, la danza del popolo Maori che solitamente viene eseguita prima dell'inizio di una partita di rugby. Abbiamo presentato diversi tipi di Haka (alcuni interpretano l'Haka come una danza di sfida, in realtà è una danza con cui si richiede l'aiuto degli spiriti buoni). L'Haka è anche un modo per ricordare da dove si viene, le nostre radici. Abbiamo fatto vedere tutto ciò perché la gente, tendenzialmente, quando*

vede questa danza si entusiasma. Allora sfruttiamo questo momento adrenalinico per dare la spinta ai discenti che dovranno affrontare la partita”.

Il briefing introduttivo è seguito dall'**esercitazione pratica**: “Dunque, i 56 dipendenti sono stati suddivisi in quattro gruppi, quattro squadre. Ogni gruppo ha eletto il suo capitano ed elaborato un motto per la squadra, una sorta di slogan, che poi è stato recitato in stile ‘Haka’ prima della partita. Quindi abbiamo inserito anche questi elementi ludici che risultano sempre molto graditi ai partecipanti. Prima della partita abbiamo fatto un riscaldamento generale e degli esercizi per prendere confidenza con il pallone, poi è iniziato il torneo vero e proprio”.

Alla fine del torneo, dopo una pausa-pranzo rigenerante, si è passati all’importante fase di **debriefing**: “Dopo il pranzo siamo andati in aula, ovvero nella club house del campo, dove abbiamo fatto un lavoro di ragionamento singolo e poi di gruppo su cosa si fosse appreso nel corso della partita, su cosa potesse essere trasferito nel contesto lavorativo. Prima c’è stato il ragionamento individuale. Ogni partecipante ha cercato di individuare quegli elementi del rugby che potessero tornare utili in azienda. I quattro gruppi riuniti hanno poi discusso circa l’esperienza vissuta, per capire cosa avessero appreso a livello globale e per individuare un parallelismo tra i concetti appresi e i valori guida di Polistudio (onestà, condivisione, passione, prendersi cura, rispetto). Per facilitare questo processo, sia a livello di singolo individuo che a livello collettivo, sono state distribuite delle griglie di debrief. Dopo la riunione di debriefing i discenti hanno poi assistito ad una dimostrazione sportiva della squadra under 8. E’ stato molto bello, perché hanno visto, con gli occhi dei grandi, quanto i bambini si divertano a giocare a rugby. Si sono resi conto che certi concetti come il ‘cado e mi rialzo’ sono già insiti in un bambino di sei anni, e questa è stata una delle cose che ha colpito di più i dipendenti della Polistudio, perché spesso anche noi adulti cadiamo, ma invece di rialzarci ci piangiamo addosso”.

A concludere il corso c’è stato il cosiddetto “terzo tempo”, ossia la cena collettiva, dove tutti i dipendenti dell’azienda, la formatrice e i tecnici, si sono riuniti per tirare le somme della giornata vissuta insieme.

E’ in questa occasione che la Dott.ssa Quaglio ha distribuito ai discenti i **questionari di valutazione dell’intervento formativo** e alcuni gadget, foulard per le donne e cravatte per gli uomini, con lo scopo di mantenere vivo nel tempo il ricordo del “Polistudio Rugby Day”.

L’ultima domanda dell’intervista è stata formulata con l’intento di capire, sempre dal punto di vista della formatrice, se la giornata di outdoor training vissuta dai dipendenti di Polistudio avesse avuto poi, effettivamente, delle **ricadute positive o negative** su di essi: “in linea generale ha avuto ricadute positive. Lo vedi anche quando poi ti rechi nuovamente in azienda e la gente ti accoglie calorosamente e ti ringrazia per la bella giornata trascorsa insieme. Aldilà di questo è impossibile stare simpatici a tutti e quindi, sicuramente, qualcuno che ha criticato c’è stato. Questo l’ho capito non tanto dai questionari compilati a fine giornata, quanto dalle chiacchiere, dal passaparola informale in azienda insomma. Ma io, sinceramente, di aspetti negativi della giornata ancora non ne ho riscontrati. Ovviamente, come ho già detto più volte, una formazione del genere ha un forte impatto sul breve periodo, e questo impatto per Polistudio c’è stato, senza dubbio. Nel lungo periodo ha valore solo se tu fai dei follow-up successivi e richiami l’esperienza vissuta. Con Polistudio, infatti, era nata l’idea di un progetto successivo. Una ventina di giorni dopo il corso mi hanno chiamata, per risolvere altre criticità aziendali. Questo progetto per il momento ancora non è stato attuato. Forse andrà in porto per il prossimo anno”.

Polistudio Rugby Day: il programma dettagliato

ORARIO	ATTIVITA'	OBIETTIVI
08.45	Ritrovo e colazione sotto la tribuna vecchia dello Stadio Battaglini	Iniziare bene la giornata!
9.00	Riunione aziendale in tribuna o in sala consiliare	Aziendali
10.00	Ritrovo sulla tribuna vecchia per presentazione docenti e corsisti, presentazione della giornata, del programma e degli obiettivi Si va con le squadre verso gli spogliatoi, si accompagnano uomini e donne in due spogliatoi e si dà appuntamento fuori in max 15 minuti	Conoscenza reciproca e condivisione obiettivi della giornata
10.15	Divisione in 4 squadre che devono darsi ognuna un nome, eleggere il proprio capitano, creare lo slogan/motto/inno della squadra	Iniziare a creare il giusto spirito
10.30	Inizio riscaldamento globale: CROCI, tutti insieme	Prendere confidenza con il pallone, con il terreno e con l'uomo, riscaldamento
10.50	Passaggio, progressione didattica: passaggio consegnato da fermi, passaggio a breve distanza, aumento distanza, corsa + passaggio Sfida: 2vs.1, eventualmente 3 vs.2	Iniziare a giocare insieme, concetto di AVANZAMENTO e SOSTEGNO
11.30	BREAK	
11.45	Il gioco: all'interno del gruppo, con uso di casacche, iniziare a preparare le squadre per il torneo successivo, curando in particolare: AVANZAMENTO, PASSAGGIO INDIETRO, SOSTEGNO, RIPIAZZAMENTO, FUORIGIOCO	Giocare insieme, raggiungere un risultato (meta) insieme
12.15	Allenamento sulle fasi di conquista del pallone: Touche e Mischia	Lavorare insieme per conquistare qualcosa. Fiducia nei compagni
12.40	MINI BREAK	

<p>12.50</p>	<p>Torneo Quadrangolare touch rugby. REGOLAMENTO: Ogni partita sarà composta da 2 tempi di 5' + 2' intervallo. Si gioca su due campi contemporaneamente. Torneo all'italiana: tutti contro tutti REGOLE: tocco a 2 mani 4 tocchi a disposizione Si fischiano: avanti, line out (cambio di possesso rientrando di 5 metri dalla linea laterale) Pallone che cade indietro su un passaggio è giocabile Calci di punizione a 7 metri Non si protesta con l'arbitro, solo il capitano parla con l'arbitro Entrata in campo, saluto, corridoio finale (chi vince fa il corridoio per primo) FORMULA: A vs. B - C vs. D A vs. C - B vs. D A vs. D - B vs. C CLASSIFICA: 0 pt. Sconfitta 1 pt. Sconfitta con meno di 7 punti di scarto 1 pt. Pareggio 4 pt. Vittoria 1 pt. Bonus x 4 mete</p>	<p>Divertimento e verifica del lavoro svolto insieme</p>
<p>13.40</p>	<p>Doccia!</p>	
<p>14.15</p>	<p>Pranzo sotto la tribuna vecchia dello Stadio Battaglini</p>	
<p>15.30</p>	<p>Plenaria: impressioni e scambi di idee generali sulla mattinata. Visione di video da commentare insieme</p>	<p>Fissazione dei concetti appresi durante l'esperienza del gioco</p>
<p>15.45</p>	<p>Lavoro di gruppo</p>	
<p>16.30</p>	<p>BREAK</p>	
<p>16.45</p>	<p>Discussione dei lavori di gruppo in plenaria Fissazione di alcuni concetti chiave: AVANZARE, SOSTENERE, CONTINUARE Riporto dell'esperienza di campo in ambito lavorativo Supporto teorico ad argomenti chiave delle tematiche di gruppo come: obiettivo, regole, ruoli, fiducia, condivisione e negoziazione di idee differenti per giungere ad un risultato migliore Video, riflessioni e chiusura lavori</p>	
<p>18.30</p>	<p>Dimostrazione rugby giovanile: categoria under8</p>	<p>Imparare dai piccoli...</p>
<p>19.15</p>	<p>Terzo Tempo ... ad oltranza!</p>	<p>Ricompattare la squadra</p>

Polistudio: l'azienda

Polistudio è una società di Rovigo che si occupa di consulenza e progettazione in tema di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro.

I valori fondamentali dell'azienda sono: "onestà", "condivisione", "passione", "prendersi cura", "rispetto": Polistudio esalta e rispetta la diversità delle persone che in essa lavorano. Il suo obiettivo principale è quello di prendersi cura dei clienti, trattarli in maniera attenta, onesta ed estremamente professionale, garantendo standard qualitativi di eccellenza. I suoi punti di forza sono la condivisione dei compiti e la passione con cui tutto il gruppo aziendale, dal management ai semplici dipendenti, mira al raggiungimento dei risultati.

Per capire quali sono le motivazioni che hanno spinto questa azienda a richiedere ed applicare un programma di outdoor training ed i risultati raggiunti grazie ad esso, si è scelto di intervistare la HR manager della società.

L'intervista a Sandra Chiarion - HR Manager di Polistudio

Per quale motivo ha deciso di investire su un corso di formazione basato sull'outdoor training anziché su una formazione di tipo tradizionale in aula?

"L'azienda sta affrontando un periodo di forte cambiamenti organizzativi, dettati principalmente dai "pressanti" cambiamenti del mercato; c'era bisogno di guardarsi negli occhi e capire chi sarebbero stati i più "tenaci" al di là delle apparenze quotidiane e magari anche di qualche preconcetto. C'era bisogno di sapere bene "su chi contare", chi ci sarebbe stato o chi invece si sarebbe chiamato fuori "dai giochi". In questo senso l'outdoor aiuta; non rappresenta, per me, la sfera magica ma aiuta".

Quali erano le lacune riscontrate in fase di analisi del fabbisogno formativo?

"Un gruppo di persone che si definiscono "squadra" anzi meglio "squadron" (come si dice qui da noi) ma che non riescono a fare lo sforzo vero di accettare i propri punti di debolezza, dei singoli come della squadra, lavorare su questi ed arrivare quindi ad accelerare quel processo di cambiamento che il mercato richiede".

Quali erano nello specifico le competenze individuali o collettive (lavoro di gruppo, coesione, motivazione, leadership, ecc ...) che si voleva andare ad implementare con questo programma formativo?

"Far emergere la "nuova leadership" fatta di persone "nuove" rispetto a quelle sulle quali per decenni l'azienda si era poggiata; scardinare troppi "preconcetti" che tengono zavorrata un'azienda giovane e dinamica che ha grandi potenzialità di crescita future. Per realizzare tutto questo è anche necessario accrescere la fiducia tra le persone, rafforzare lo spirito di gruppo e i valori in cui l'azienda crede".

Ha riscontrato un effettivo miglioramento dell'operatività aziendale a seguito del "Polistudio Rugby Day"? Se sì, in quali aree?

"Come detto al punto 1) l'esperienza ha sicuramente aiutato RU e i direttori dei vari dipartimenti a fare emergere quei comportamenti messi in atto dai singoli o da alcuni gruppi che andavano stoppati e quelli invece che andavano favoriti, come per esempio la

volontà di lavorare secondo obiettivi condivisi (META), ognuno con il suo ruolo che rispetta e valorizza le competenze dei singoli ...".

Pensa di richiedere, in futuro, altri corsi formativi di questo genere? In caso affermativo, perché?

"Credo che sia importante considerare la formazione outdoor inserita in un progetto di formazione più completo e strutturato. E' necessario avere bene in mente le carenze formative e gli obiettivi da raggiungere, il tutto però inserito in un contesto più ampio e completo di gestione della risorsa; è necessario, infine, secondo me anche rispettare e considerare la "cultura", nella accezione antropologica del vocabolo, delle aziende Italiane, meglio in questo caso "polesane", alle quali non vanno somministrati moduli importati, sui quali troppo spesso le aziende italiane ne fanno uso-abuso. La cultura latina, molto diversa da quella anglosassone ed ancora da quella americana, va tenuta in debita considerazione quando si progettano esperienze di questo genere".

I risultati dell'intervento formativo

Di seguito sono presentate le osservazioni e le dichiarazioni dei dipendenti di Polistudio, relativamente all'esperienza formativa vissuta durante il "Polistudio Rugby Day".

Il materiale è stato raccolto facendo riferimento ai questionari di valutazione distribuiti dalla Dott.ssa Quaglio al termine del corso.

I questionari (di tipo qualitativo), suddivisi in cinque categorie di domande ("parte generale", "parte esperienziale", "parte teorica", "valutazioni tecnici", "conclusioni"), puntano a stimare il gradimento e l'efficacia dell'intervento formativo erogato.

Le domande sulle quali si è concentrata l'attenzione, le più importanti ai fini dell'indagine svolta, sono quelle relative alla "parte esperienziale" e alla "parte teorica"; tuttavia si è ritenuto indispensabile far riferimento anche ad alcune domande presenti nella "parte generale" e le "conclusioni".

Per quanto riguarda la **parte generale**, per comprendere se la variabile "conoscenza/esperienza pregressa del rugby" e la variabile "opinione sul rugby" potessero avere una qualche correlazione, si sono incrociate le risposte relative alle domande:

- *Conoscevi il rugby prima di oggi?*
- *Che idea avevi di questo sport?*

L'analisi delle dichiarazioni dei discenti dimostra chiaramente l'esistenza di un nesso tra le due variabili.

Le opinioni negative provengono perlopiù da coloro che non possiedono una conoscenza pratica e teorica dello sport. Tra questi, la maggioranza ritiene che il rugby sia uno sport violento, aggressivo, caotico, uno sport duro in cui "ci si fa male". Per questo motivo alcuni, principalmente donne, affermano di essere intimoriti all'idea di partecipare ad un programma formativo di questo genere.

Le opinioni di coloro che dichiarano di conoscere lo sport sono, invece, più che positive. Ai loro occhi il rugby si configura come un bellissimo sport di squadra, in cui c'è un reale rispetto per l'avversario, molta lealtà e molta disciplina.

Un'altra domanda di cui si è tenuto conto nella presente analisi è quella rivolta all'individuazione delle sensazioni/emozioni dei partecipanti prima di affrontare il campo:

Hai avuto "paura" di affrontare il campo o eri rilassata/o e tranquilla/o?

Tra le donne, alcune si rivelano estremamente tranquille (soprattutto quelle che dichiarano di avere una conoscenza pregressa dello sport), altre sono un po' impaurite e, in ogni caso, emozionante all'idea dell'esperienza che si apprestano a vivere.

Gli uomini si dimostrano più coraggiosi. Essi affermano di non avere affatto paura, di essere tutt'al più emozionati.

Osservando le risposte relative alla **parte esperienziale** del questionario, si evince come tutti i partecipanti, nessuno escluso, abbiano apprezzato l'intervento formativo. Anche se faticosa e per alcuni difficile (soprattutto donne), l'esperienza vissuta è stata molto divertente e piacevole.

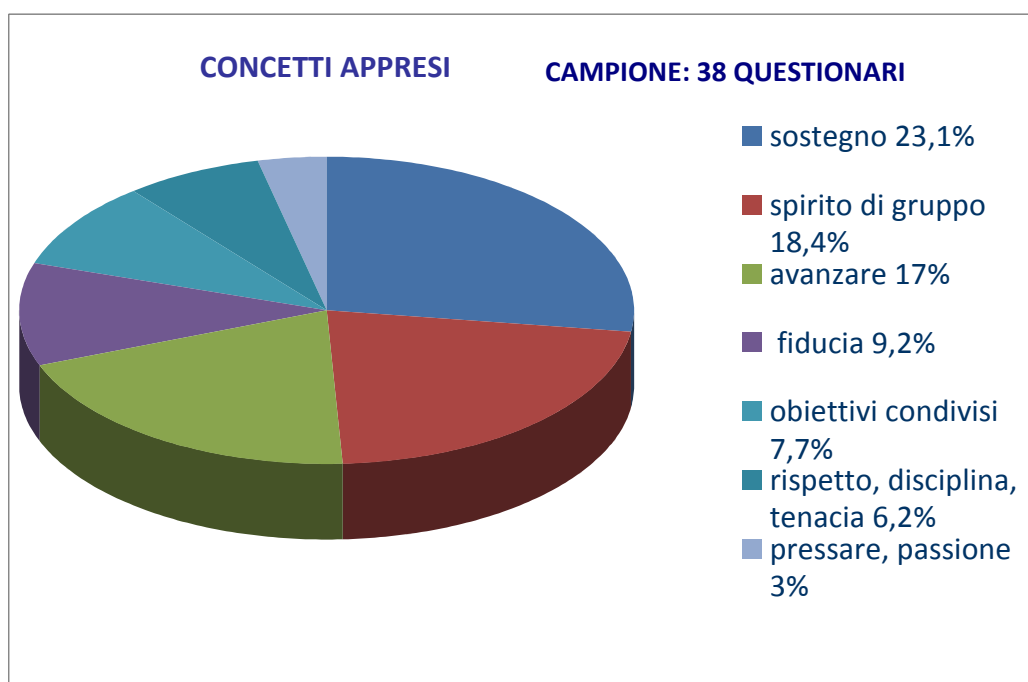
Alla domanda "qual è stata la cosa più bella o che più ti è piaciuta in campo?", in molti hanno risposto il "gioco di squadra", il "fare gruppo", l' "essere tutti riuniti insieme verso il raggiungimento della meta", il "sostegno reciproco", la "determinazione e l'impegno che tutti hanno messo". In definitiva, una serie eventi e situazioni che hanno portato i discenti ad apprendere concetti molto importanti:

- Condividere e lavorare in gruppo;
- Sviluppare fiducia nei confronti dei colleghi;
- L'importanza di unire e coordinare le forze dei singoli per raggiungere un traguardo;
- La consapevolezza che il gruppo aiuta ad affrontare positivamente situazioni difficili e sconosciute.

Le uniche e sporadiche critiche riscontrate sono relative alla brevità della durata dell'esperienza, all'inevitabile fatica fisica provata da alcuni/e e alla difficoltà iniziale di familiarizzare con il gioco per i "non esperti".

La **parte teorica** del questionario di valutazione è finalizzata principalmente all'individuazione dei concetti che i partecipanti hanno appreso grazie all'esperienza vissuta e che si possono rivelare utili nell'ambiente lavorativo.

Analizzando le risposte dei discenti, tra i concetti maggiormente citati troviamo: "collaborazione", "fiducia", "impegno", "sostegno", "spirito di squadra", "avanzare e pressare", "sacrificio e disciplina", "passione", "tenacia", "obiettivi condivisi".



Osservando tale rassegna, si può definitivamente affermare come i quattro principi fondamentali del rugby, ossia *avanzare, sostenere, pressare, continuare*, siano stati effettivamente percepiti ed assimilati dai dipendenti di Polistudio.

La **domanda conclusiva**, " *Sei contento dell'esperienza che la tua azienda ti ha proposto di fare?*", ha ricevuto un coro di risposte affermative. Alcuni dichiarano anche di essere disposti a ripetere l'esperienza.

Conclusioni

L'intervista alla HR Manager di Polistudio mette in luce un'importante caratteristica del metodo outdoor: la "capacità di ridestare la consapevolezza dei discenti circa alcuni comportamenti, positivi o negativi, messi in atto all'interno del contesto organizzativo": *"l'esperienza ha sicuramente aiutato RU e i direttori dei vari dipartimenti a fare emergere quei comportamenti messi in atto dai singoli o da alcuni gruppi che andavano stoppati e quelli invece che andavano favoriti, come per esempio la volontà di lavorare secondo obiettivi condivisi (META), ognuno con il suo ruolo che rispetta e valorizza le competenze dei singoli ..."*.

L'outdoor training, difatti, non va concepito come una "bacchetta magica" in grado di incidere profondamente sul profilo caratteriale degli individui e di modificare istantaneamente le loro competenze comportamentali e relazionali, che tra l'altro, come ben sappiamo, sono profondamente radicate nella personalità dei soggetti e quindi resistenti a tentativi esterni di cambiamento.

Questo metodo formativo, tuttavia, andando a lavorare sulle emozioni dei discenti, sulla loro sfera interiore, riesce a renderli coscienti di alcune dinamiche soggettive, talvolta inconsapevoli, che guidano le loro azioni, e li facilita verso l'individuazione di quei comportamenti produttivi e improduttivi messi in atto nel contesto lavorativo.

Ad esempio, grazie al "Polistudio Rugby Day", tutti i dipendenti della società si sono resi conto di come *"il lavoro di gruppo"*, unito al *"sostegno reciproco"*, sia l'unica strada da poter percorrere per il raggiungimento degli obiettivi e di come *"l'individualismo prima o poi paga pegno"*.

Pertanto, nell'ambito del caso Polistudio, il metodo dell'outdoor training ha effettivamente dimostrato la sua validità. Grazie ad una serie di attività pratiche svolte, in un clima di collaborazione e condivisione, dall'intera compagine aziendale, i discenti sono riusciti ad interiorizzare e concretizzare alcuni concetti molto importanti: la fiducia reciproca, lo spirito di gruppo e il sostegno tra colleghi, il rialzarsi dopo una caduta senza farsi sopraffare dallo sconforto, l'avanzare uniti verso la meta, ecc... .

Ovviamente, non è realistico credere che dopo un progetto formativo realizzato in chiave esperienziale tutti i soggetti coinvolti sapranno affrontare con la massima efficienza problemi di elevata complessità, né tantomeno che grazie ad un breve corso outdoor, i dipendenti saranno in grado di lavorare, al loro rientro in azienda, con spirito di squadra ed in perfetta armonia. In educazione, non esistono ricette e ogni percorso di formazione e di cambiamento non può mai essere certo e oggettivabile, poiché molte sono le variabili che intervengono in ogni processo educativo: "alla certezza degli ideali educativi..., si è sostituita la molteplicità delle suggestioni che giocano, sicuramente, un ruolo nella

formazione dell'individuo ma che ne rendono incerto l'esito"¹.

Di conseguenza, la metodologia outdoor può essere concepita come un valido strumento didattico ma essa deve essere integrata con altre modalità formative, come del resto fa notare anche la HR Manager di Polistudio: *"credo che sia importante considerare la formazione outdoor inserita in un progetto di formazione più completo e strutturato. E' necessario avere bene in mente le carenze formative e gli obiettivi da raggiungere, il tutto però inserito in un contesto più ampio e completo di gestione della risorsa"*.

Inoltre, come più volte sottolineato dalla formatrice che ha progettato e gestito il "Polistudio Rugby Day", affinché l'effetto formativo raggiunto possa mantenersi vivo nel lungo periodo, è necessario che esso sia supportato nel tempo da diverse sessioni di follow-up, tese ad approfondire teoricamente alcuni momenti del corso e a rafforzare la motivazione e il coinvolgimento dei dipendenti verso il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Note sull'autore

Caterina Messina, laureata in Scienze della Comunicazione, ha recentemente concluso il corso di laurea specialistica in Comunicazione d'Impresa con una tesi che ruota attorno alle tematiche della formazione esperienziale: "Outdoor Training. Un metodo formativo per apprendere in modo esperienziale ed innovativo".

Kate.m1984@libero.it

Sandra Chiarion, responsabile delle risorse umane in Polistudio dal 2010, precedentemente responsabile risorse umane nella multinazionale finlandese Uponor srl.

¹ Demetrio D., "Educatori di professione, pedagogia e didattiche del cambiamento nei servizi extrascolastici", La Nuova Italia, Firenze, 1992.