

Il Rugby come modello di apprendimento per l'Impresa: il caso Finmeccanica

di Alessandro Perfetti

Fai quello che puoi fare tu! E fallo al meglio!

Nel panorama delle attività di apprendimento esperienziale basate sugli sport di squadra, quella legata al *rugby* è, a mio modo di vedere, la più efficace e completa. Per spiegarvi perché, non è mia intenzione parlare di concetti astratti e massimi sistemi formativi. Vorrei dirvi perché la penso così semplicemente raccontandovi come ho raccolto sul mio cammino le energie che mi hanno consentito di realizzare questo progetto.

Ho cominciato progettando un format di outdoor training basato sul rugby insieme ad un paio di amici dell'Unione Rugby Capitolina di Roma che voglio subito citare perché dalla loro competenza e semplicità (tratto distintivo dei rugbisti) è iniziato tutto. Daniele Pacini, ex giocatore e Direttore Generale della squadra e Tim Henwood, neozelandese, allora punto di forza della URC. Tim mi ha fatto conoscere la filosofia di vita della sua terra, la concezione della vita della persona divisa in quattro parti, quella intellettuale, quella fisica, quella spirituale e quella sociale e il conseguente sistema pedagogico che vede nel rugby una disciplina scolastica che tocca in ugual misura le quattro parti di un piccolo organismo vivo che cresce da ogni punto di vista. Siamo partiti da qui.

Siamo partiti da qualcosa di ancora più profondo di tutti discorsi sui valori di questo sport da cui far scaturire messaggi e pratiche interessanti per chi vive in un'organizzazione aziendale. Su questo ci siamo misurati diverse volte, in situazioni diverse: mettendo insieme manager provenienti da aziende diverse, lavorando con gruppi di colleghi uniti dalla stessa bandiera ma divisi da ruoli e pratiche quotidiane troppo distanti, con team di funzione, persone quindi abituate a lavorare insieme e infine con persone che non si conoscevano in precedenza ed erano destinate a condividere un'esperienza di lavoro, "facendo gruppo". E' stata una splendida opportunità declinare la progettazione tenendo ben in mente ognuna di queste tipologie. Oltre ai contenuti espressi in aula, che cambiano in ognuna di queste situazioni, anche gli esercizi in campo possono variare. Si può lavorare maggiormente sulla comunicazione verbale e non verbale, oppure sulla divisione

funzionale dei ruoli e sulla presa di responsabilità personale al di là del proprio ruolo, sulla potenza del sostegno e sulla capacità di *empowerment*.

Dopo qualche esperienza di successo, sempre all'interno della famiglia della Capitolina, con Massimo Mascioletti, allora loro allenatore, ho cominciato ad approfondire concetti più vicini all'organizzazione e alla gestione delle persone all'interno di una squadra. Il momento di svolta è stato proprio questo. Capire che la squadra di *rugby* è un'organizzazione aziendale e quindi riuscire ad andare oltre il semplice utilizzo della metafora che veicola l'esperienza da decodificare in fase di *debriefing* come per le altre esperienze sportive in *outdoor training*. Sono riuscito a fare questo perché ho incontrato una persona eccezionale. Durante le prime esperienze di *outdoor training* alla Capitolina, Massimo si teneva a distanza, un po' in disparte. Controllava tutto da lontano e l'orologio da vicino, per sapere quando avrebbe potuto riavere i suoi giocatori per l'allenamento e quella parte di campo che usavamo per le attività. La mia curiosità di conoscere meglio un personaggio storico del *rugby* italiano aumentava. Ci siamo incontrati in modo naturale, direi. Naturale è stato scoprire la predilezione quasi inconsapevole di Massimo verso la crescita, i suoi trascorsi federali con compiti di formazione sui giovani ma anche la genuina voglia di migliorare se stesso attraverso gli strumenti che utilizziamo noi per l'apprendimento dei comportamenti nelle organizzazioni. In modo naturale ci siamo messi a parlare e abbiamo fatto emergere infinite possibilità di avvicinare il mondo del *rugby* al mondo dell'azienda. In modo naturale Massimo comunicava passione ed efficacia alle persone che io mettevo insieme in diversi ambiti. E poi c'era sempre un pallone a disposizione. Anche quando la giornata non era stata impostata *sull'outdoor training* ma sulla testimonianza in aula, si finiva sempre fuori a giocare. Abbiamo fatto giocare donne in tailleur e tacchi alti su superfici granitiche, al tramonto, oltre il tramonto, con famiglie che aspettavano a casa.

Allora anche il modo di fare *rugby outdoor training* è cambiato e, credo, davvero migliorato. Per la parte strettamente sportiva, con Massimo abbiamo ribaltato il concetto di "sicurezza" in campo. Inizialmente, uno dei messaggi importanti da far passare in fase di consulenza era quello della estrema sicurezza dell'attività, che non si sarebbe arrivati a duri scontri fisici, che la partita finale sarebbe stata "al tocco" (il *touch rugby* non prevede placcaggi ma semplici tocchi di mano), che per questo le donne avrebbero potuto giocare tranquillamente anche in squadre miste. Dopo la prima esperienza con Massimo, la "sicurezza" è diventata solo quella che devi avere tu mentre svolgi ogni intervento funzionale alla squadra. L'affrontare il contatto da subito, come primo esercizio dopo il riscaldamento, è un'esperienza potente e liberatoria. Abbattere il muro della paura del contatto fisico aumenta l'efficacia di ogni esperienza successiva. E' come prendere le misure ai propri limiti, spostarli, affermare una posizione, un punto di vista, in una parola avere il coraggio di prendere l'iniziativa e sostenerla. Credo che questo, nelle organizzazioni di oggi debba fare davvero la differenza. Gruppi di persone che innanzi tutto siano incoraggiate a metterci le mani e la faccia senza doversene pentire e che poi scelgano di mettercele davvero. "Sul campo, io metto la faccia dove gli altri non metterebbero neanche i piedi e non mi pongo nemmeno il problema di guardare se il mio compagno viene... io vado perché so che l'altro viene o è già andato! Sul campo da *rugby* il sostegno non è un concetto astratto ma si sente fisicamente e non può essere diverso!" dice Massimo, a cui, per la parte invece più legata

all'organizzazione, piace insistere su questi concetti: "E' importante, in una squadra, condividere gli obiettivi e le modalità per realizzarli. Ricordarsi anche che l'obiettivo è solo un passaggio: l'importante è la direzione. E quando la strategia alta e gli obiettivi non vengono condivisi cosa posso fare io? Semplice: fare al meglio il mio lavoro. Dare un esempio per agire come nella mia sfera di influenza. Trasferire delle sensibilità. Fai quello che puoi fare tu! E fallo al meglio!. Essere corretti con se stessi e con gli altri. Fare le cose di qualità!". Altro concetto essenziale a capire dove *rugby* e azienda dovrebbero incontrarsi è questo: "Il *rugby* è fatto di forma e sostanza. La forma è l'organizzazione del gioco, la sostanza è l'essenza, è il momento tattico, il cuore del gioco del *rugby*. La forma non ti porta da nessuna parte se non è sorretta dalla sostanza....la forma può essere solo al servizio della sostanza!". Viene immediato il parallelo con le organizzazioni di oggi, chiamate come mai a saper gestire cambiamenti, scostamenti fra gli obiettivi stabiliti dalla strategia e le scelte tattiche che bisogna quotidianamente fare per continuare verso quell'obiettivo (meglio ancora verso quella direzione) anche lontane, o persino opposte, a quelle coerenti con la strategia.

Rugby Outdoor Training: un caso concreto

L'esperienza concreta che vorrei citare è quella avvenuta nel settembre del 2008, quando nella coinvolgente cornice delle strutture dell'Aquila Rugby abbiamo lavorato con **15 giovani promesse del gruppo Finmeccanica** che iniziavano il Master di II Livello Space & Communication Systems organizzato dalla Space Operation Academy diretta da Francesco Perillo e dall'Università dell'Aquila. La giornata era facilitata da Carlotta Rizzo e a Massimo Mascioletti erano affidate le attività legate al rugby.

Gli obiettivi formativi consistevano nel far sperimentare le competenze relazionali, la capacità di lavorare in squadra per il raggiungimento degli obiettivi, il *Problem Solving* e l'orientamento al risultato e all'innovazione. Sin dai primi momenti d'aula la sinergia (altro termine importante nel mondo del rugby) fra Carlotta, Massimo e Francesco ha fatto in modo che non ci fosse una netta distinzione di linguaggio e di pertinenza fra i momenti facilitati da ognuno. Abbiamo inaugurato uno stile di conduzione fatto di integrazioni continue frutto di spunti anche del momento. Insomma abbiamo iniziato a passarci la palla (ovale e all'indietro) ancora prima di scendere in campo.

I ragazzi che avevamo con noi avevano una caratteristica che facilitava quel tipo di esperienza ed un'altra che poteva farla vivere come un'incognita. Erano giovani, pieni di energia e curiosità verso una nuova esperienza ma al tempo stesso stavano vivendo le prime ore di una nuova vita lontano da casa che inaugurava un periodo di convivenza e di lavoro in gruppo. L'attività che proponevamo loro, senza averla svelata prima, poteva rappresentare simbolicamente quella più grande e altrettanto sconosciuta del Master. E un po' era proprio quello che volevamo. Creare una relazione stretta fra i meccanismi di quello che avveniva in campo e nelle esercitazioni d'aula e quello che avrebbero sperimentato fra i banchi delle aule del Master e le stanze della loro comune residenza nei successivi cinque mesi.

Come detto in precedenza, affrontare subito il superamento della paura del contatto fisico ha consentito di spianare la strada verso l'efficacia degli esercizi successivi. Il contatto si sperimenta prima di tutto contro i cuscini di gomma piuma tenuti da un

“avversario”; poi il cuscino viene abbandonato e si passa a sperimentare tecniche di placcaggio sicure, partendo da velocità di esecuzione minime per proseguire con situazioni più realistiche.

Successivamente si dà corpo al concetto di “sostegno” con raggruppamenti organizzati. Si prende confidenza con la palla ovale, il modo di passarla, la scelta se passarla oppure tenerla per andare incontro alla linea difensiva mantenendone il possesso, per metterla a disposizione di chi la raccoglie successivamente; dunque frazioni di secondo in cui scegliere la cosa migliore da fare assumendosene la responsabilità.

Il momento che sublima ogni sforzo è sempre la partita; il confronto vero con un avversario vero. E così, i ragazzi e soprattutto le ragazze (come in tutte le mie esperienze di *rugby OT*) non si sono tirati indietro di fronte a nulla. Accettare le regole del gioco ottiene anche il risultato di non avere lamentele da parte dei partecipanti su colpi subiti o contusioni. Sono andati avanti sempre. Si sono fermati solo per sfinimento atletico.

E dopo, prima della doccia rigenerante, il *debriefing* a bordo campo ha avuto il merito di introdurre subito quei temi che avremmo poi sviluppato in aula. Il bordo campo è anche simbolicamente la giusta terra di confine fra l'attività esperienziale e la sua decodifica e riutilizzo. In questa situazione, potendo contare su un'intera giornata di formazione, abbiamo avuto una sessione di campo al mattino e una al pomeriggio. L'alternarsi continuo con l'aula ha permesso di tradurre subito e puntualmente le esperienze vissute in campo e proiettarle verso i contenuti organizzativi che volevamo condividere. Senza alcun pericolo che l'attività svolta fosse interpretata come semplice divertimento di gruppo. Ovvio però che quella esperienza ha portato con sé, indirettamente, forti valori e capacità di condivisione. Lo abbiamo potuto verificare cinque mesi dopo, quando abbiamo incontrato i ragazzi per un **follow up** di quella giornata. Attraverso le loro parole e attraverso un'altra attività esperienziale (che approfondiremo in altra sede) abbiamo avuto la prova che quella giornata di *rugby OT* si era andata a poggiare sulla parte più intima del proprio sé e che da lì aveva cominciato a lavorare per il loro futuro.

Un' ultima nota sul miglioramento della persona che con il network Belle Persone poniamo al centro. Al termine di ogni esperienza di *rugby outdoor training* ho visto le persone andare via con bei respiri profondi e sorriso sulle labbra, ho avuto nuovi spunti di approfondimento con la semplice osservazione di quello che accadeva, ho avuto il ringraziamento delle persone cui avevo affidato la facilitazione o la conduzione del *training* in campo.

Note sull'autore

Alessandro Perfetti, è il fondatore di Belle Persone – Network del miglioramento e regista teatrale. Crede che sia già stato tutto pensato, scritto e detto, ma che magari ci sono ancora modi nuovi di combinare tutto questo e che ci sono ancora tanti modi per migliorare le persone. A partire da se stessi.

aleperfetti@bellepersone.it