

La formazione esperienziale e l'outdoor training: facciamo chiarezza su rischi ed opportunità

*di Daniela Fregosi
(tratto da www.ticonzero.info)*

Introduzione

Tenendo conto del crescente diffondersi della metodologia esperienziale e dell'outdoor training nel mondo della formazione aziendale italiana, nasce l'esigenza di fare un pò di chiarezza sui termini e sulle finalità della formazione alternativa a quella tradizionale d'aula allo scopo di orientare meglio le aziende committenti ed i loro partecipanti ma tutto sommato anche per delineare qualche linea guida per la formazione dei trainers.

Il mercato della formazione esperienziale in Italia vede oggi un proliferare, direi incontrollato, di proposte, idee, insight provenienti spesso da singoli professionisti, non sempre 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).

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. Manca, quindi, a queste iniziative formative una loro storia di pratica e soprattutto la misurazione dei risultati ottenuti nello sviluppo di competenze professionali specifiche.

Le riflessioni che seguono hanno, quindi, l'obiettivo di esplorare pericoli e potenzialità di questa metodologia oggi in Italia.

Facciamo chiarezza sui termini

Intanto cominciamo con il dire che è pericoloso confondere l'outdoor training con la formazione esperienziale come se fossero sinonimi.

Su questo aspetto ha riflettuto anche Paolo Viel, Vicepresidente AIF-Associazione Italiana Formatori nonché referente dell'Area Esperienziale AIF, che fa 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".

Definirei, quindi, la **formazione esperienziale** come un 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 il termine **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.

Altri due termini, active learning e experiential learning, vengono spesso confusi come se l'apprendimento attivo coincidesse con l'apprendimento attraverso l'esperienza. L'active learning suggerisce di promuovere l'attività nell'apprendimento in modo da coinvolgere i partecipanti ed è un approccio già ampiamente utilizzato nella formazione aziendale che da tempo ha eliminato approcci accademici ad una via. L'experiential learning, invece, non punta solo sull'attivismo dei partecipanti ma è strutturato e finalizzato per raggiungere precisi obiettivi comportamentali. Non si fa vivere un'esperienza solo perché questo anima l'attività ma soprattutto perché quella specifica esperienza ha un significato metaforico preciso da decodificare successivamente e raccordare alle competenze target che si intendono sviluppare.

Citiamo infine la profonda confusione creata da una serie di termini connessi ad attività spesso confuse in confini labili ed ambigui: formazione esperienziale, **animazione e incentive**, eventi, survival, vacanzee 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.

Le potenzialità della formazione esperienziale

Ritengo che uno dei principali vantaggi della formazione esperienziale è che essa si differenzia sì dalle tradizionali metodologie di formazione d'aula per la forte componente esperienziale, ma non elimina in toto le metodologie della formazione tradizionale e ne utilizza gli aspetti metodologici che meglio si prestano a sistematizzare e rafforzare l'apprendimento in modo da trasferire i comportamenti appresi nella propria realtà.

Gli altri vantaggi di questo approccio sono relativi ad alcune sue caratteristiche distintive.

Il partecipante si confronta con un terreno di **sfida e ribaltamento creativo** ed è costretto o a correre dei rischi, operare anche senza conoscere tutte le risposte, gestire

situazioni di ambiguità oppure a svolgere attività familiari ma gestendole ed elaborandole da differenti punti di vista (per esempio nel cooking si utilizza un'attività familiare ma svolta in gruppo e metaforicamente legata ai principi del lavoro di squadra). Questo elemento è una grande opportunità per le aziende d'oggi sempre alla ricerca di risorse in grado di "reggere" il ritmo dei cambiamenti e capaci di adattare il loro comportamento ai mutamenti sia dell'organizzazione che del contesto di riferimento.

Un'altra potente valenza è rappresentata dall'uso della **metafora**. Le attività proposte dalla formazione esperienziale risultano formative in quanto collegate, tramite una metafora (dal greco meta "oltre" e phero "trasportare") all'uso di determinate competenze utili nella vita quotidiana e/o nel contesto professionale. L'uso della metafora nella formazione esperienziale e nell'outdoor training permette di nutrire la creatività ed il pensiero laterale; potenziare e consolidare l'apprendimento; stimolare la persona a connettere i suoi diversi piani (cognitivo/emotivo, razionale/intuitivo); far apprendere divertendosi. Questo elemento rappresenta un'opportunità in quanto spesso alcune popolazioni aziendali, avendo partecipato ad innumerevoli iniziative formative, vivono una sorta di processo di burn-out rispetto all'aula tradizionale. L'unico modo di fare breccia, superare le resistenze ed innescare un meccanismo di apprendimento organizzativo risulta essere quello di veicolare il contenuto/obiettivo formativo attraverso un meccanismo indiretto che sfrutta proprio la metafora.

Il partecipante, protagonista attivo, apprende attraverso l'allenamento, la prova e la sperimentazione dei propri comportamenti. L'interattività in aula non è più correlata solo all'abilità del trainer ed al suo carisma ma prodotta da un **coinvolgimento**, spesso quasi inevitabile, che certe attività esperienziali innescano nel gruppo, anche con i soggetti più riluttanti.

La formazione esperienziale innesca, inoltre, lo sviluppo di una capacità trasversale estremamente utile nelle organizzazioni perché connessa al deuteroapprendimento (imparare ad imparare): la **capacità di osservare**. Il partecipante si osserva mentre agisce (auto-osservazione) ed osserva il comportamento degli altri (etero-osservazione) spesso attraverso l'uso strutturato di griglie di osservazione che riportano gli indicatori comportamentali collegati alle competenze che l'intervento formativo intende sviluppare. L'osservazione porta a scoprire le conseguenze negative di alcuni nostri comportamenti ma anche a valorizzare e sistematizzare i comportamenti costruttivi inconsapevoli così cari alle aziende che intendono individuare e valorizzare i loro talenti.

Nell'approccio esperienziale l'attenzione è centrata sul "qui ed ora" collegando il processo di apprendimento a situazioni concrete. Le attività proposte sono reali e le conseguenze dei propri comportamenti immediate. Questo elemento, insieme al coinvolgimento attivo, configura le iniziative di formazione esperienziale ed outdoor training in modo concreto e pragmatico. La stessa **concretezza e pragmatismo** che si riscontra nelle aziende sempre alle prese con obiettivi, risultati, ottimizzazione delle risorse e riduzione dei costi. La formazione esperienziale viene quindi vissuta come più vicina alla quotidianità organizzativa rispetto all'aula tradizionale dove prevale la riflessività.

Per finire, il momento didattico/formativo è associato anche al **gioco** dimostrando che si può imparare e crescere anche divertendosi. Viene così recuperata la dimensione ludica dell'apprendimento tipica dei bambini che, proprio perché utilizzano il divertimento e l'emotività positiva, riescono ad apprendere molte cose e molto velocemente rispetto agli adulti. Questo elemento presenta un'enorme potenzialità data la crescente demotivazione lavorativa che caratterizza le organizzazioni d'oggi. Sperimentare come si possa apprendere divertendosi ed ottenere brillanti risultati quasi giocando permette di tornare in azienda con uno sprint maggiore.

I rischi di una formazione alternativa

Proprio per la crescente diffusione della formazione esperienziale ed outdoor è utile individuare, insieme ad opportunità e potenzialità, anche i pericoli possibili per committenti, formatori, partecipanti e fornitori. In un mercato dove l'offerta formativa alternativa è letteralmente esplosa, i format non si contano ormai più e le tipologie di fornitori si sono moltiplicate, occorre fare molta attenzione. Di seguito sono presi in considerazione una serie di pericoli potenziali che da un lato la formazione esperienziale racchiude e che, dall'altro, caratterizzano il panorama italiano oggi.

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 importante 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. Camminare al buio in un bosco può essere molto ansiogeno per alcuni o addirittura rilassante per altri. 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'insegnante di Yoga) 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).

Un elemento a cui fare attenzione è anche quello dell'atteggiamento dei **partecipanti** verso un approccio esperienziale. Il gruppo può manifestare una certa contraddizione: da un lato le persone accettano l'esperienza come occasione di sviluppo e cambiamento, dall'altro pensano di essere in "vacanza" e si aspettano quindi di avere soluzioni precostituite, apprendimenti 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 trascinati via dalle loro scrivanie e costretti a tentare imprese terrificanti che magari li fanno apparire goffi, fuori forma, sovrappeso, stupidi di fronte a colleghi e superiori. In questo caso occorre rassicurare 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.

Conclusioni

In questo momento stiamo vivendo un momento di incredibile movimento, creatività, stimolo sia per i committenti 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 sbizzarrirsi 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 tra i miei colleghi affermano che la formazione esperienziale "farà il botto" fondendosi con le modalità di animazione ed incentive che spesso finiscono per inghiottirla. Io voglio credere che riuscirà a trovare un suo spazio ed a differenziarsi da altre finalità puntando sull'informazione, la riflessione critica e soprattutto una valida formazione dei trainer e degli esperti tecnici che la erogano.

BIBLIOGRAFIA

DE MARZIANI, A. E PAOLINO, G., 2002. *Fuori dalle aule fuori dagli schemi*, Franco Angeli, Milano.

AMICUCCI, F., 2004. *La formazione fa spettacolo. Percorsi per una nuova formazione manageriale*, Il Sole 24 Ore, Milano.

ROTONDI, M., 2005. *Formazione outdoor: apprendere dall'esperienza*, Franco Angeli, Milano.

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

RAGO, E., 2006. *L'arte della formazione. Metafore della formazione esperienziale*, Franco Angeli, Milano.

Note sull'autore

Daniela Fregosi, originaria e residente nella splendida maremma toscana. E' psicologa del lavoro, consulente e formatrice senior specializzata nei temi del comportamento organizzativo e delle tecniche di vendita. Opera da oltre 16 anni su tutto il territorio nazionale in interventi di formazione tradizionale, formazione esperienziale ed outdoor training, coaching e training on the job. Negli ultimi anni si è dedicata alla ricerca e sperimentazione di nuove metafore da utilizzare nella formazione esperienziale.

info@danielafregosi.it