

Outdoor training: viaggiare per l'efficienza aziendale

MANAGER SUL VULCANO



Un gruppo di dipendenti Dhl alle prese con le pendici del vulcano (vedi pezzo a pag. 9)

Archivio Map

Metti un manipolo di colleghi di lavoro su una barca o lasciali in pieno deserto, con un obiettivo da raggiungere. Diventeranno un gruppo. Magie dell'outdoor training, la formazione "fuori porta" che dovrebbe rendere i lavoratori più efficienti

FRANCESCA SALA

Se vuoi che il manager diventi un vero leader, piazzalo su un aereo e mollalo in mezzo al deserto con una bussola in mano. Quando il viaggio è occasione di formazione aziendale, si parla di "outdoor training". Che in "aziendalese" significa formazione all'aperto: gruppi di manager e dipendenti che vengono portati fuori dal contesto lavorativo e calati in ambienti naturali per diventare lavoratori più efficienti. È un'esperienza che va per la maggiore: 150 i forma-

tori in Italia che se ne occupano, oltre 50 le società che la propongono, di cui solo una decina in maniera continuativa e professionale. Utilizzano questo tipo di strumento "grossi nomi" come McDonald's, Nestlé, Telecom e Vodafone. Tutti con una cultura aziendale orientata alla formazione e denari sufficienti a mandare gruppi di manager anche nel deserto (un lusso che può costare anche 2/3 mila euro a "poltrona"). Quale sia il vantaggio di spendere cifre simili prova a spiegarcelo Veruscka Gennari, responsabi-

le della divisione "outdoor training" della società di formazione romana "Challenge": "Supponiamo che un'azienda attraversi una fase di ristrutturazione che genera tensioni: l'esigenza è attivare nel manager o nell'impiegato dei comportamenti di gestione dello stress e di team work". Ad esempio portandoli al mare. "Mettiamo 4 o 5 colleghi su una barca, dando loro un obiettivo: vincere una gara -spiega Gennari- Ma per vincere bisogna dividersi i compiti: chi tiene il timone e chi cazza la randa? Bisogna coordinarsi, abbassando tutti la testa al momento della virata". Ecco che la barca diventa una metafora dell'azienda in difficoltà, dove è altrettanto importante collaborare e coordinarsi per raggiungere obiettivi di gruppo, gestendo lo stress. Vantaggio di questa "formazione in ambiente"? I dipendenti, allontanati dagli schemi mentali quotidiani e con-

frontati con esperienze emotive forti, attiveranno più facilmente comportamenti produttivi per poi trasferirli in azienda. Risultato garantito, secondo Veruscka Gennari, dal cosiddetto debriefing: un momento di "rielaborazione razionale" dell'esperienza vissuta, in cui il formatore fa emergere i punti forti e le aree di miglioramento del gruppo e rende evidente il parallelismo tra mare e azienda. Un altro strumento utilizzato nell'outdoor training è il trekking nel deserto. La milanese Map (Management Adventure Programme), una delle società leader nella formazione, con il gruppo bancario ING ha realizzato un trekking di orientamento nel deserto per top manager. Obiettivo: lavorare sulla leadership in un contesto di cambiamento. "Sono atterrati in mezzo alle dune, poi gli abbiamo messo in mano una bus-



Due dipendenti nel corso d'un' esercitazione sul classico "ponte tibetano" di corde

Archivio Map

PER LA MIA AZIENDA MI BUTTEREI NEL FUOCO

C'è chi per diventare un grande manager è disposto a buttarsi nel fuoco. Non è un modo di dire: la fire walking, ovvero la camminata sui carboni ardenti, è una delle attività estreme proposte da alcune società di formazione alle aziende per aiutare i dipendenti a "sperimentare" concretamente il potere della propria mente e abbattere i limiti autoimposti". Ed è proprio questo l'obiettivo del Self help ("Auto-aiuto", disciplina inventata negli Usa, ndr) promosso da una delle società leader nella formazione in Italia: Human Resources Development Training Group (Hrd). Creata nel 1992 dal guru italiano del Self help, Roberto Re, che ostenta una laurea honoris causa della Constantinian University di Rhode Island e una comparsa al "Maurizio Costanzo Show", la Hrd propone anche attività estreme finalizzate all'auto-aiuto, tra cui il fire walking. "Camminare sui carboni ardenti insegna a orientarsi sull'obiettivo finale, senza lasciarsi frenare dagli ostacoli" spiega Gianluca Lo Stimolo, da 8 anni formatore di Hrd. "Di fronte alla pista di carboni a 800 gradi prevale inizialmente la paura del dolore fisico. Ma bisogna superarla e autoconvincersi che è possibile farcela, bisogna crederci". Secondo Lo Stimolo, la prova del fuoco ha effetti terapeutici e scottarsi i piedi ha quindi il suo perché. "Le persone guadagnano in autostima e autoconsapevolezza - spiega. Ovviamente da questo trae beneficio anche l'azienda".

sola e un "roadbook" su cui erano segnate le coordinate della destinazione da raggiungere" -racconta Guido Cremonesi, formatore di Map-. Posti di fronte a un cambiamento ambientale estremo, a un obiettivo difficile e a una serie di imprevisti, i manager si sono potuti alternare nell'esercizio della leadership in condizioni difficili: guidare gli altri alla meta, assegnando ruoli e delegando compiti, sfruttando tutte le risorse disponibili. Alla sera il debriefing per "rielaborare" il tutto, definendo i punti forti e deboli di ciascun manager.

Molte aziende ci credono davvero. L'area formazione di Nokia Italia, ad esempio, ritiene l'"outdoor training" uno strumento integrante dei processi di formazione, efficace nell'accrescere lo spirito di squadra e suggerisce di organizzare per i dipendenti almeno un "team building" (in parole semplici una sessione di outdoor training finalizzata alla creazione di un efficace gruppo di lavoro) ogni anno. Un po' meno entusiasta Luigi Coppi, Direttore generale di Adecco Formazione: "L'effetto principale della formazione, quello di

fare attività che stimolino la discussione con il formatore è lo stesso in aula e fuori aula. L'unico vantaggio dell'"outdoor training" è farti provare emozioni in diretta". Chi meglio può spiegare gli effetti della formazione outdoor è chi l'ha sperimentata in prima persona. Entusiasta Fabio C., amministratore delegato di una società di software: "I tre giorni trascorsi nelle Ardenne sono stati un'occasione importante per conoscere i miei colleghi in un contesto diverso da quello lavorativo". Un giudizio favorevole anche da parte di Monica S., responsabile trasporti presso un'azienda farmaceutica: "Mi sono resa conto di alcune mie carenze e si è stabilito un buon rapporto di gruppo con gli altri". Ma sui cambiamenti effettivi nel lavoro quotidiano Monica ha qualche dubbio. Come Paolo B., responsabile qualità: "Non bastano due giorni in montagna per cambiare i comportamenti delle persone sul lavoro e mutare dinamiche di gruppo già consolidate". L'esperienza, se vissuta in contesti di tensione (quando ad esempio circolano voci su tagli del personale) può anche diventare controproducente. Ce lo racconta Marina P., che lavora nel settore vendite di una multinazionale: "Sono rientrata dal mio terzo team building depressa e disillusa. Il nostro capo ci ha indirettamente incitati alla competizione e si è scatenata una lotta ad emergere". Il messaggio: il più forte vince e avanza, il più debole soccombe e viene messo da parte.

La prova del sociale

Oggi le multinazionali devono fare i conti con consumatori sempre più esigenti su comportamenti di etica e responsabilità sociale. Parola di Luca Santini, presidente della società di formazione Map, che alle aziende propone un nuovo tipo di formazione esterna che coniuga un percorso di crescita per i dipendenti e l'impegno sociale. Il primo esperimento risale al 2002 e ha avuto come "cavia" la multinazionale americana Dhl. "A Stromboli, un gruppo di venditori di Dhl ha partecipato alle classiche esercitazioni di team building e parallelamente ha effettuato per conto dell'Università di Pisa delle rilevazioni di gas CO2 sul vulcano, necessarie per la sicurezza delle popolazioni locali" racconta Guido Cremonesi, formatore della Map. Il tutto grazie all'acquisto di un costoso macchinario di rilevazione finanziato e donato all'Università di Pisa da Dhl. Un'esperienza riuscita, secondo il formatore della Map, tant'è che il Progetto "Sicurezza Vulcani" è stato ripetuto lo scorso maggio, questa volta in Costa Rica, dove i venditori hanno replicato il team building abbinandolo alle rilevazioni sul lago craterico di un vulcano con macchinari specifici. Sempre finanziati da Dhl. Michele Bozzola, direttore Risorse Umane di Dhl, sostiene che con questa esperienza "è stato superato il concetto classico di formazione puramente interna, mediante un'attività che avesse anche una forte valenza esterna e sociale". E certamente anche un ritorno d'immagine per Dhl. Il progetto formativo è stato infatti affiancato da un piano di comunicazione efficace, da cui Dhl emerge come un'azienda impegnata a favore della ricerca. Ultima tappa di questa campagna, la sponsorizzazione della mostra "Vulcani, il fuoco della Terra", un percorso didattico in programmazione a Milano, presso il Museo Civico di Storia Naturale fino a fine giugno, in cui il marchio Dhl appare abbinato a quello della ricerca scientifica.