

Problemi? *Prova con l'indoor o l'outdoor*

Sono due tecniche creative utilizzate nell'accrescimento delle risorse umane. Che enfatizzano l'importanza del lavoro di squadra
di Chiara Osnago Gadda

stituiscono uno dei fattori di successo delle aziende moderne, luogo in cui i manager sono chiamati a gestire con sempre maggiore consapevolezza la motivazione e la crescita dei collaboratori. Per definire l'*assessment* delle competenze di intelligenza emotiva, entra in gioco una formazione innovativa, quella *indoor* e *outdoor*, un apprendimento comportamentista fondato sull'esperienza del teatro, dello sport, della

musica e della creatività. In pratica, un percorso formativo nuovo, che, grazie ad alcuni stimoli, risposte e rinforzi, aiuta la mente a produrre connessioni che vengono poi fissate stabilmente e rievocate nei contesti lavorativi.

Ma come avviene questo apprendimento? Quali schemi logici e ragionamenti segue? Fornisce realmente gli strumenti e le tecniche per introdurre in azienda un processo di cambiamento centrato sulle persone e sulle loro motivazioni? Di questo si è discusso nel corso dell'incontro "Le nuove frontiere della formazione: esperienze a confronto", organizzato a Milano da Gidp/Hrda,



QUEI GIOCHI ISTRUTTIVI

Coty Italia, azienda del Gruppo Lancaster, si è rivolta alla società Apricot per introdurre in azienda un modello di formazione basato sulla creatività e sul gioco.

Il cambiamento dello scenario competitivo e delle strutture organizzative costituisce uno degli aspetti critici nella gestione aziendale. Se sono le stesse "regole del gioco" a cambiare, l'unico vero vantaggio competitivo sostenibile risiede nelle persone e nella loro capacità di adeguare il proprio background di competenze ai mutamenti di fronte ai quali si vengono a trovare.

Il sistema economico appare caratterizzato da catene e da reti di scambio di lavoro intellettuale, mentre l'economia è sempre più fondata sulle professioni che creano, trasformano e scambiano il valore conoscenza. Conoscenza, da sempre uno dei componenti dell'innovazione e dello sviluppo economico, smessi i panni di un semplice supporto alla crescita, diventa elemento determinante nel processo stesso di creazione della ricchezza. In questo contesto, le competenze emotive co-

Associazione direttori risorse umane, di cui è presidente Paolo Citterio. In quell'occasione, Apricot, società nata con l'obiettivo di dedicarsi alla crescita e al successo delle aziende, specializzata nell'offerta di formazione innovativa, ha illustrato l'argomento, e Coty Italia - azienda del gruppo Lancaster, che opera nel mondo della cosmetica - ha divulgato la sua esperienza dopo aver introdotto Sap, progetto di riconversione del sistema informatico, volto a superare problemi tecnici e legati al gruppo di lavoro.

Per confrontarsi sul tema del cambiamento, Coty si è rivolta ad Apricot, provando l'esperienza di una formazione innovativa, basta sulla creatività e, nello specifico, sul gioco del Lego. Entrambe le testimonianze hanno evidenziato come la formazione sia strumento fondamentale per restare egregiamente a galla in un mercato competitivo, che chiede ai manager sempre più di coltivare e far crescere

le capacità di creare valore e vantaggio competitivo per l'azienda, con creatività, intuito, originalità, assunzione di responsabilità.

Ma non è sempre stato così.

Secondo Claudio Pitilino, cofondatore e partner di Apricot, negli anni '70/'80 la formazione era intesa come management ed era un ambito assolutamente diverso dalla consulenza. In quel periodo si assiste alla costruzione di una nuova classe manageriale e a un riposizionamento delle aziende sui mercati. C'era alta competenza funzionale, ma media-bassa scolarità, e una scarsa consapevolezza sulle opportunità della formazione. In pratica, si cercava solo il confronto con l'esterno, luogo deputato e istituzionale di formazione. Nella seconda metà degli anni '80, si assiste a una ricerca della massima efficienza ed efficacia, passando a una revisione delle modalità operative e a una responsabilizzazione delle capacità manageriali. Sono anni in cui c'è una scolarità medio/alta, una competenza funzionale alta, ma una scarsa consapevolezza sulla formazione. Ma si inizia a voler rompere le barriere tra le discipline, facendo un discorso del lavoro per processi, collegando formazione e azione nell'organizzazione. E i vincoli che ne derivano sono tempi lunghi e totali, con step brevi, ma determinati. Dall'esterno, si passa a una formazione interna più vicina ai luoghi dell'azienda. E' il momento in cui la formazione è a supporto della consulenza ed esplodono le simulazioni pc based.

«Gli anni '90», afferma Pitilino, «sono caratterizzati dalla ricerca di una massima attività, in un contesto di servizi. La popolazione cambia: le risorse umane tirano fuori le proprie potenzialità e si assiste a uno sviluppo diffuso delle capacità manageriali soft. La scolarità diventa alta (talvolta apparente), come alta diventa la consapevolezza sulla formazione, intesa ora come supporto alla consulenza. Solo negli ultimi anni la formazione si affianca alla consulenza e assume la connotazione attuale, ossia allargata (a vasto raggio), focalizzata, interna ed esterna, con tempi brevi e determinati. Diventa un requisito indispensabile per mobilitare risorse, sviluppare proattività e fare emergere il capitale umano». E' tutto questo bagaglio di "vissuto" che ha portato gli attuali *project works*, *experience based* (le metodologie basate sul vivere l'esperienza), *knowledge management systems*, quindi? «Esattamente!», precisa Fulvia De Mitri, consulente senior dell'area sviluppo risorse umane di Apricot, «oggi ci troviamo nell'era del saper essere, un periodo cioè in cui tutte queste attività impattano sugli atteggiamenti e i comportamenti della persona all'interno dell'azienda.

E lavorare sul saper essere, significa an-



dare a toccare quella parte delle persone che fa riferimento ai propri valori e alle proprie emozioni: l'emozione è quell'atteggiamento che muove le cose».

Ma cosa significa esattamente lavorare sulle emozioni? «Significa lavorare sulla formazione di apprendimento», spiega De Mitri, «quella che fa leva sul sistema limbico, il centro regolatore delle emozioni. Occorre sottolineare che le emozioni registrano i dati inconsapevolmente, e soltanto successivamente li elaborano. Solo in un secondo momento l'emozione diventa processata e l'apprendimento cognitivo. Conseguentemente, nell'espletamento della nostra professione, per quanto riguarda lo stile di apprendimento, siamo seguaci della dottrina di Kolb, colui che ha razionalizzato 4 diverse classi di apprendimento: l'esperienza concreta, l'osservazione riflessiva, la concettualizzazione astratta, la sperimentazione attiva. Da una parte abbiamo la novità, quel qualcosa che fa sì che l'esperienza abbia un forte impatto sulla emozione; dall'altra la metafora, quella che aiuta a mettersi in gioco senza esporsi. Un altro elemento in gioco è l'emozione, che viene rielaborata e porta alla riflessione e alla concretizzazione dell'attività lavorativa».

Quali sono le vostre metodologie di formazione? «Supponendo che tutti devono poter vivere l'esperienza, i nostri interventi hanno un aspetto tradizionale manageriale molto forte», prosegue De Mitri, «tra le nostre metodologie, spiccano per quanto

CRESCITA E SUCCESSO AZIENDALE

Fulvia De Mitri, consulente senior dell'area sviluppo risorse umane di Apricot, società specializzata nell'offerta di formazione innovativa allo scopo di facilitare le aziende nella crescita e nel successo.

SPIRITO DI GRUPPO

Tra le metodologie applicate da Apricot, la società utilizza l'*orienteeering*, il *business acting*, il *playback theatre*, la vela e il golf.



STRATEGIA E PROCESSI

Il gioco utilizzato a fine formativi e di coesione del gruppo di lavoro sviluppa e facilita l'identità personale, lo spirito di gruppo e la strategia, i processi e l'organizzazione.

riguarda il teatro, il lavoro con le maschere, il *business acting* (rappresentazione teatrale), il sociodramma (rappresentazione di storie aziendali conflittuali), il *playback theatre*, per quanto riguarda l'ambito dello sport, abbiamo preferito dare spazio all'*orienteeing*, la vela e il golf, che richiedono testa, spirito di gruppo, amore per la natura e, più in generale, nessuna competenza fisica. Un cenno particolare, merita l'area del gioco e, nello specifico, il gioco del Lego: con esso si lavora sull'identità personale, sul gruppo e sulla strategia.

E le aree di intervento sono le più disparate: dalla *decision making* alla leadership, dall'identità al *problem solving*, dalla negoziazione al *time management*, dal *risk taking* alla comunicazione, dal *team building* alla gestione valori. Il lavoro viene svolto portando il fruitore di questa formazione innovativa parlare di strategia, processi, organizzazione».

Dunque, un apprendimento che grazie a stimoli fondati sull'esperienza del teatro, dello sport e della creatività, porta la mente a produrre connessioni che vengono fissate stabilmente e rievocate nei contesti lavorativi quotidiani.

CRESCERE NEL CONFRONTO

Creare un modello unico di cambiamento

A questo proposito, si è dimostrata particolarmente interessante l'esperienza riportata da Coty Italia, una realtà di circa 200 collaboratori. Fino alla fine degli anni '90, l'unica formazione che si era conosciuta all'interno dell'azienda, era stata il *business english*. Nel 2000 l'amministratore delegato, un velista appassionato, promosse un *team building* con la barca a vela, e fu un successo.



non è facile. Riflessione e ragionamento stimolano la crescita.

lo a complicazioni tecniche, ma a incomprensioni interne al nostro gruppo di lavoro sul progetto, essenzialmente legati da una parte alla gestione del tempo, delle attività e del coinvolgimento all'interno del progetto Sap, e dall'altra alle paure del cambiamento che questo sistema ci avrebbe portato a vivere.



Ognuno aveva una sua idea del cambiamento: alcuni lo vedevano come un cambiamento tecnico, altri come un cambiamento organizzativo. Fu proprio in seguito a questi atteggiamenti contrastanti che decisi di contattare Apricot per un confronto sul seguente tema: come fare a gestire le visioni di Sap nel gruppo di progetto che interessava 13 persone, tra cui due general manager, il cfo, la sottoscritta e altri dirigenti, tutti laureati, a eccezione di uno solo. Apricot ci consigliò l'esperienza Lego, perché ogni singolo mattoncino di Lego rappresenta in realtà una metafora dell'azienda e di sé stessi: una vera e propria proiezione fisica e mentale».

Ma come si è svolta questa esperienza del tutto nuova?

«Nel febbraio del 2003, abbiamo trascorso insieme ai consulenti di Apricot due giorni in un resort sul lago di Varese, con l'obiettivo di confrontarci sul tema del cambiamento nel progetto Sap», prosegue Pessina «Dopo il primo momento di entusiasmo iniziale, relativo alla fase vera e propria di gioco, è arrivato il momento di creare con i mattoncini Lego la propria presentazione del Sap e poi un modello di sé stessi rispetto al Sap. Il momento più interessante è più difficile di questa esperienza è arrivato quando ci è stato chiesto di creare un modello unico di cambiamento e, dunque, quando abbiamo dovuto confrontarci. C'è stata una spaccatura tra il gruppo e uno dei due amministratori delegati. Alla fine abbiamo negoziato e, una volta costruito il modello, nella seconda giornata di lavoro, abbiamo ragionato su spunti di tipo gestionale relativi al progetto Sap».

Si è rivelata quindi un'esperienza intensa? «E' stata la prima volta dopo cinque mesi che lavoravamo sul Sap, che ci siamo fermati a riflettere e a ragionare», conclude la manager, «contemporaneamente, sono emersi stili molto diversi di comunicazione e di modalità relazionali tra le persone. In pratica, sono affiorate paure legate al Sap ed è stato facile accorgersene in quanto in tutti i nostri modelli di cambiamento c'erano omini di Lego con il casco e, dunque, bisognosi di protezione. Pertanto, tirando le somme, è stata un'esperienza che oltre a consentire la conoscenza dei diversi punti di vista, è stata anche foriera di spunti per la gestione organizzativa del day by day».