



Unione europea  
Fondo sociale europeo



MINISTERO DEL LAVORO  
E DELLE POLITICHE SOCIALI  
DIREZIONE GENERALE PER LE POLITICHE  
ATTIVE E PASSIVE DEL LAVORO

**fse** per il tuo futuro  
Programmi operativi nazionali  
per la formazione e l'occupazione



165  
I LIBRI DEL  
FONDO SOCIALE EUROPEO

STRUMENTI PER  
LA FORMAZIONE  
ESPERIENZIALE  
DEI MANAGER

**ISFOL**  
ISTITUTO PER LO SVILUPPO DELLA  
FORMAZIONE PROFESSIONALE  
DEI LAVORATORI

In questo tipo di attività è molto importante tenere sotto controllo il rapporto rischio/sicurezza. Le attività non devono comportare rischi per le persone, ma devono essere percepite come "meno controllabili", ponendo i partecipanti nella condizione di non poter fare ricorso a modelli comportamentali abituali. È di estrema importanza, quindi, la scelta dell'ambientazione. L'ambiente naturale ha un ruolo fondamentale in questo tipo di attività: affrontare sfide in ambienti naturali, piuttosto che confrontarsi con artefatti umani, produce un gran coinvolgimento e una maggiore immediatezza nell'intraprendere le attività. È in questa direzione che nell'OT, a differenza dei COP, la "location" va scelta dopo la progettazione del corso e in funzione degli obiettivi / risultati di apprendimento. Questo tipo di percorsi richiede la presenza di diverse figure professionali, in funzione della complessità del progetto e del numero dei partecipanti.

*Outdoor Management Training (OMT)* - Il termine<sup>8</sup> indica una metodologia strutturata per la formazione manageriale, basata sull'outdoor training e arricchita con altri strumenti che garantiscono maggiore incisività e precisione.

Una caratteristica peculiare di questo intervento formativo è l'utilizzo delle videoregistrazioni: per poter poi riesaminare in dettaglio gli agiti dei partecipanti. La fase di progettazione del percorso è sufficientemente sistematizzata e si dà un maggiore spazio alle sessioni di rielaborazione e al feedback (raccolto attraverso strumenti strutturati). La realizzazione di un OMT prevede più fasi:

- pre-analisi;
- progettazione;
- attività outdoor;
- elaborazione delle risultanze;
- workshop di follow-up;
- piani individuali di sviluppo di competenze specifiche.

La fase di pre-analisi consiste nell'incontro della consulenza con la committenza, in cui si definiscono gli obiettivi della formazione, anche in termini di comportamenti target, vale a dire i comportamenti che si vogliono sviluppare o promuovere con questo tipo d'intervento. In questa fase viene anche definito l'universo dei partecipanti, che sono introdotti alla metodologia. Un campione rappresentativo può essere intervistato per rilevare la presenza e frequenza dei comportamenti target nel gruppo di riferimento. Questa fase ha lo scopo di calibrare la progettazione dell'intervento sul caso specifico e di personalizzare il più possibile le esercitazioni.

La fase di progettazione, come nel caso dell'OT definisce ed organizza il percorso nelle sue varie attività. Il valore aggiunto nell'OMT è ricevere dalla fase precedente maggiori input per la realizzazione.

---

8. Utilizzato per la prima volta da Marco Rotondi nel 1996.

La fase di outdoor è stata descritta già in precedenza nei termini di *Apertura - Esperienze outdoor - Chiusura*. L'arricchimento in questa metodologia si ha nei feedback che sono esplicitati attraverso schede raccolte e analizzate insieme ad eventuali altri materiali audio-video.

L'elaborazione delle risultanze si realizza attraverso l'organizzazione e la rielaborazione del materiale raccolto durante la fase outdoor, al fine di preparare workshop di approfondimento da effettuare ad una distanza spesso di 1-3 mesi dall'intervento. Gli output di quest'elaborazione possono essere schede di sintesi dei feedback individuali, di gruppo e dei sottogruppi e, meno frequentemente, anche un video che rappresenti i comportamenti agiti e i momenti rilevati dell'attività.

Questo materiale è presentato durante il workshop di follow-up che può durare 1-2 giorni e ha l'obiettivo di riflettere "a mente fredda" sulle esperienze, discutendo dei comportamenti target e fornendo al gruppo ulteriori spunti di sviluppo.

L'esito dello workshop, insieme alle osservazioni dei comportamenti agiti e delle videoregistrazioni, ed alle attente considerazioni ricevute dai colleghi, rendono possibile la costruzione di piani individuali di sviluppo su specifiche competenze. Utilizzando i comportamenti appresi durante il percorso è possibile pianificare una strategia strutturata per la crescita di particolari capacità individuali.

## 10.4 Profili professionali coinvolti

L'outdoor training è una metodologia che prevede una progettazione e una fase attuativa complessa, richiedendo professionalità ed esperienze specifiche differenti.

Nella fase di progettazione assume particolare rilievo l'*esperto di metodologie formative* che, competente in materia di analisi organizzativa e dei fabbisogni formativi, è in grado di individuare, l'attività/metafora più indicata per la specifica situazione. Non si tratta quindi di un esperto di una particolare modalità di outdoor training, ma di un metodologo esperto sulle differenti "metafore". In tal senso, l'esperto di metodologie formative assume un ruolo di garante sia rispetto a possibili pericoli di collusione con la committenza - che potrebbe essere già orientata ad una specifica tipologia di esperienza, non necessariamente la migliore adottabile - che al possibile pericolo che la consulenza proponga la metafora che meglio conosce ed utilizza, condizionando quindi gli esiti finali.

Il *trainer*, sia nella specifica esperienza dell'outdoor training che nel più ampio ventaglio delle metodologie di formazione esperienziale, deve possedere competenze profondamente diverse da quelle del formatore / docente. Da un lato è fondamentale che le competenze siano ben bilanciate tra la conoscenza dei contenuti trattati nell'ambito della formazione e la capacità di gestione del processo formativo nei suoi aspetti più dinamici.