

FORMAZIONE AZIENDALE/1 ◆ FACCIAMOLA STRANA

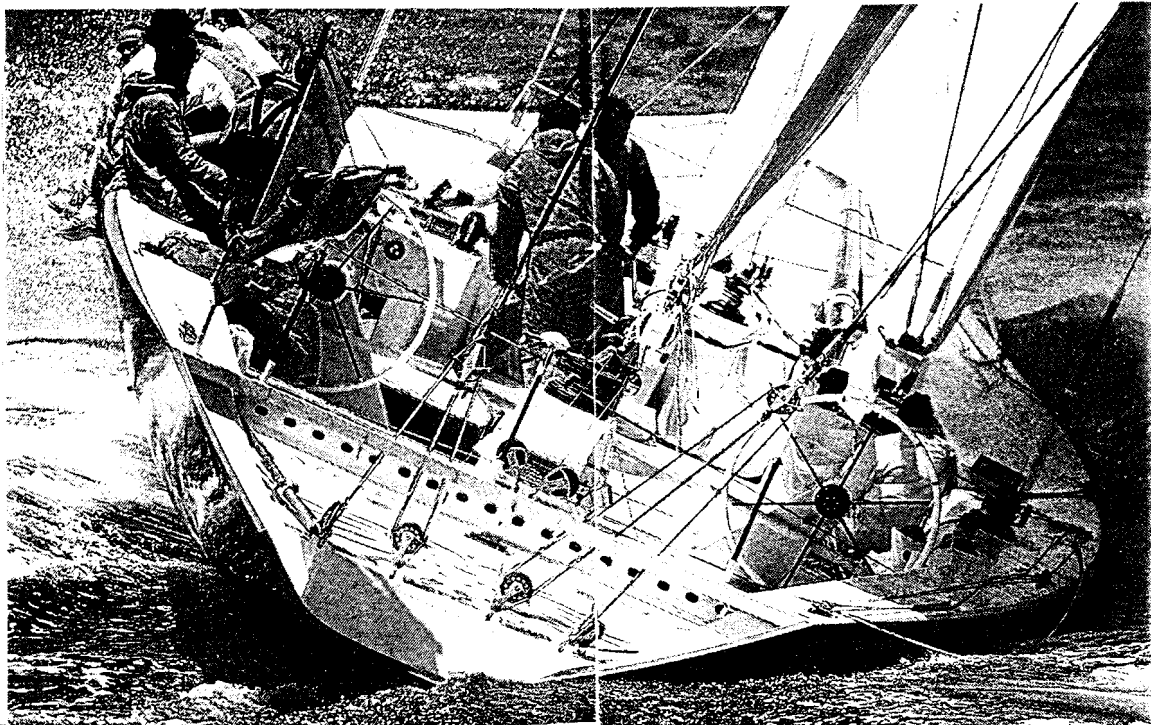
Se metti alla prova l'equipaggio la barca-impresa va

di SERGIO BERTOLINI

Formazione aziendale: usciamo dall'aula e «facciamola strana». Ci sono gli entusiasti. Come quel dirigente assicurativo che, dopo aver visto la segretaria saltellare come una cavalletta da una quercia a un faggio, gli si è aperto il cuore e ha concesso quell'aumento negato da anni. Ci sono gli scettici come il professor Elio Borgognoni, presidente dell'Asfor che in questi giorni ha organizzato a Salerno un importante convegno sulla formazione: «Trovo che alcune esperienze di gruppo siano un po' mitizzate. Sarà anche simpatico che amministratore delegato e quadro si mettano insieme ad attraversare il ponte tibetano, oppure trascorrono un paio di giorni in barca. Ma — una volta tornati in ufficio — dubito che l'amministratore cambi il modo di gestire il potere».

Ma intorno alla formazione creativa *outdoor* (che viene anche chiamata *experiential education* oppure *adventure education*), quella insomma da praticare fuori dalle mura aziendali, c'è anche chi ha compiuto studi molto approfonditi. Come Marco Rotondi, vicepresidente dell'Aif (Associazione italiana formatori), il quale ha fondato un istituto che si occupa di Neurosistemica, disciplina che dovrebbe occuparsi delle nuove sintomie per persone, gruppi e organizzazioni.

«Senza farsi prendere da entusiasmi eccessivi — avverte Rotondi — noi sosteniamo che questo tipo di formazione



non sostituisce ma è complementare a quella in aula. Dove si può sicuramente incidere sulle conoscenze. Mentre un'esperienza efficace e ben strutturata sul campo potrebbe se non cambiare, almeno migliorare alcuni comportamenti». Risultato: anche serissimi master manageriali come ad esempio il vicentino Cuoa hanno introdotto prove di efficienza fisica, e sono sempre più numerose le aziende che si danno alla formazione innovativa. In genere si tratta di multinazionali in grado di pagare anche 2 o 3 milioni di lire per ciascun partecipante a una tre giorni in barca a vela. Costano meno invece i trekking formativi in alta montagna oppure i corsi di sopravvivenza nei boschi, con costruzione di zattere e attraversamento di ponti tibetani.



Una barca a vela in piena velocità con l'equipaggio impegnato nelle manovre, e dirigenti in sala riunioni: dove sta la differenza? In entrambi i casi ci vuole affiatamento, spirito di gruppo e di iniziativa. Sono gli obiettivi della formazione creativa o innovativa, utilizzata soprattutto da multinazionali. Così quadri e dirigenti sono chiamati a cimentarsi in impegnativi trekking in alta montagna o in corsi di sopravvivenza nel deserto

La rapida diffusione negli ultimi anni della **formazione outdoor** ha prodotto una crescita notevole anche dell'offerta. In questo settore, in effetti, sono presenti diverse società, solo alcune delle quali hanno in organico figure come consulenti, psicologi del lavoro o formatori *tout court*. Del resto l'azienda che vuole investire in iniziative del genere può affidare la parte logistica all'esterno, riservando alle risorse interne lo studio interpretativo.

Apripista della formazione innovativa «outdoor» è stato sicuramente l'Istituto europeo di Neurosistemica (Genova, telefono 010-329.1028) che in questi

E l'offerta «extra moenia» propone il tutto compreso

anni ha lavorato tra gli altri con il Gruppo Ansaldo, Bmw, Enel, oltre a varie Business School e associazioni. Negli interventi formativi l'Istituto propone un pacchetto di servizi completo che comprende sia l'esperienza vissuta sul campo, sia la realizzazione di un sistema di verifica dei risultati.

La Germania batte tutti

(*) con più di 10 dipendenti

IMPRESE (*) CHE UTILIZZANO SISTEMATICAMENTE LA FORMAZIONE		%	
IMPRESE CHE FANNO RICORSO A STAGE		%	
NUMERO DI PARTECIPANTI AGLI STAGE (in migliaia)			
ORE DI FORMAZIONE PER PARTECIPANTE			
IL MERCATO DELLA FORMAZIONE (in milioni di euro)			

Germania	85	60	6.876	34	3.262
Francia	62	48	8.550	52	6.158
Stati Uniti	61	-	29.534	58	12.302
Italia	15	9	3.241	41	1.478
Portogallo	13	13	580	40	152

Fonte: Cegos (1999)

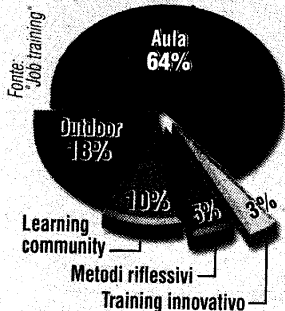
FORMAZIONE AZIENDALE/2 ♦ L'ESPERIENZA DELLA BMW

«Tra scotte e ponti sospesi scopri che cos'è il gruppo»

L'orgoglio Bmw si esprime anche sul terreno della formazione. «Siamo stati tra i primi in Italia a introdurre le forme innovative — spiega Marco Campigli delle risorse umane della casa tedesca —. A differenza di altre realtà, inoltre, destiniamo questo tipo di formazione a tutti i livelli aziendali». Pionieri dell'*outdoor* e creativi nelle diverse iniziative,

poiché se ai dirigenti di Bmw Italia è toccata la barca a vela, ai quadri sono state riservate delle baite in Alto Adige, mentre tutti gli altri sono finiti, a turno, in Valle d'Aosta.

«Per i manager si è trattato di collaborare per tre giorni a bordo di un 18 metri che ha veleggiato lungo le coste della Liguria — spiega Campigli —. Nessuno aveva esperienze specifiche ma tra scotte e rande tutti hanno dato il massimo. E ovviamente funzionava a tempo pieno una videocamera che ha registrato interessanti dinamiche di gruppo. Per i 60 quadri sono state invece allestite alcune baite "dotate" delle scomodità più impensabili, alle quali si sono aggiunte delle prove di orientamento notturno. Bilancio positivo. Come estremamente positivi sono stati i risultati delle prove a cui si sono sottoposti in Valle d'Aosta tutti gli altri dipendenti Bmw: dalla scalata a doppia cordata fino alla costruzione dei ponti tibetani». ♦



Dalla tabella è esclusa la formazione Fse che, solo per l'Italia, ammonta a circa 5000 miliardi di lire



«Il mercato è un fiume, ci si trova davvero sulla stessa zattera»

Di giorno strenuamente impegnati a costruire una zattera. La sera dopo una cena frugale, tutti a dormire in camerata, nei letti a castello. E' successo ai capi area, ai quadri e ai dirigenti del gruppo Saiwa.

L'iniziativa dell'area commerciale, dapprima accolta tiepidamente se non con qualche scetticismo, alla fine ha registrato un successo senza riserve.

«La necessità era quella di verificare in un contesto extra-aziendale alcuni aspetti fondamentali come le dinamiche di gruppo, lo spirito di adattamento ed eventuali doti di leadership — raccon-

ta Andrea Berruti, direttore vendite Gdo —. In Val Trebbia, nell'entroterra ligure, abbiamo trovato uno spartano agriturismo e altri elementi indispensabili per effettuare delle prove su piani diversi».

«E così il primo giorno — prosegue Berruti — si è trattato di fare un'esperienza di gruppo, con l'obiettivo di costruire una zattera rudimentale, ma sufficiente per attraversare il fiume. Il secondo giorno ci si doveva misurare individualmente con una prova di scialata comprendente vari livelli di difficoltà. Il terzo e ultimo giorno si gareggiava invece a squadre in una competizione di orientamen-

to notturno dentro il bosco».

Due mesi dopo, il tempo necessario per far decantare l'esperienza a livello individuale, tutti i partecipanti si sono ritrovati, questa volta sì, in aula. «Naturalmente queste iniziative hanno un senso se vengono rilette in chiave analitica — dice Berruti —. Con l'aiuto dei filmati abbiamo rimesso tutto in discussione, partendo dall'osservazione che un gruppo di uomini costretti in ufficio a vivere i rapporti gerarchici in modo talvolta accentuato, per qualche giorno si sono trovati esattamente sulla stessa barca. E la lezione è servita. Non solo. La ripeteremo certamente».

FORMAZIONE AZIENDALE/5 ♦ SUCCEDA IN CONTRACT M.

Manager a tempo promossi nel «rafting» sulle rapide

Angelo Vergani, amministratore delegato di Contract manager, tra le primissime società a portare sul mercato italiano i manager a tempo, è sempre stato convinto che discendere i torrenti impetuosi con il rafting oppure sfidare in kayak le acque selvagge non aiuti soltanto a combattere lo stress, ma contribuisce non poco a forgiare il carattere. E così quando si è trattato di organizzare la riunione annuale con le varie società del gruppo, ha fatto di tutto per boicottare il solito hotel Hilton a favore dell'alta Valsesia. Operazione riuscita. Del resto la

tre giorni al rifugio Pastore, con le finestre direttamente sul Monte Rosa, hanno lasciato tutti a bocca aperta. «Tutti tranne il contabile e l'avvocato del gruppo — precisa Vergani — i quali davanti alle rapide Balmuccia da affrontare in gommone si sono tirati indietro. Ma in fondo ce lo aspettavamo».

Nessun problema invece per gli altri manager a tempo, una ventina in tutto, i quali hanno ritrovato nella disciplina del rafting gli elementi fondamentali del loro specifico lavoro in azienda. Vergani li snocciola con la disinvoltura dell'*habitué*: la necessità di prendere decisioni in tempi brevi, la sopportazione delle situazioni di stress, l'accettazione del rischio, il lavoro di squadra e la flessibilità, tanto per citarne alcuni. Il rafting-management dell'incertezza, insomma.



FORMAZIONE IN AZIENDA/6 ♦ DANONE AL «DEBUTTO»

«Meglio la vela o le Dolomiti? Purché stimoli la creatività»

Rafting o barca a vela? Rifugio in alta montagna o agriturismo con annesso maneggio? Per un'esperienza di *outdoor training* un posto non vale l'altro: ne è sicuro Leonardo Bonanomi, attualmente direttore commerciale alla Danone, in passato dirigente alla Saiwa. «Lì ho sentito parlare per la prima volta di questi nuovi metodi formativi — dice Bonanomi — e l'iniziativa di *outdoor* che ha coinvolto una ventina di persone della forza vendita ha prodotto risultati sicuramente apprezzabili, ma...». La pausa ha una sua ragione. Da quando è approdato alla Danone, Bonanomi si chiede se è il caso di praticare la stessa esperienza.

Non manca tuttavia qualche perplessità: «Dovuta semplicemente al fatto che ogni realtà lavorativa fa storia a sé — spiega il direttore commerciale —. Non metto in dubbio l'efficacia della proposta, ma le sue connotazioni pratiche. In Danone il dinamismo la fa da padrone, c'è un elevato *turn over* determinato anche dal fatto che le aspettative di carriera sono pressanti. Ecco allora che in uno stage di formazione non tradizionale punterei a stimolare la creatività dei partecipanti. A questo punto con l'organizzatore logistico si deciderà se è meglio un rifugio sulle Dolomiti oppure un giro in barca a vela, dove come si sa la superficie di convivenza è minima e le personalità possono anche esplodere».