



**Articoli
Area Riservata
Olympos Group srl**

La formazione esperienziale

Tratto dal libro: "La formazione come palestra della professionalità: guida pratica all'utilizzo delle attività formative per le Persone e le Organizzazioni" di Stefano Greco, FrancoAngeli, 2007

In linea di principio, ogni evento formativo costituisce, per i partecipanti, "un'esperienza". Lucio Guastini afferma che "Il primo effetto della formatività si ha nella costituzione, strutturazione e ristrutturazione dell'esperienza. L'esperienza infatti può essere concepita, in prima approssimazione, come l'insieme degli atteggiamenti, delle rappresentazioni, delle reazioni, delle azioni e dei comportamenti che intessono il vivere quotidiano.

O, globalmente, come il vissuto di cui siamo consapevoli. (...) Questo significa che l'esperienza che si fa si colloca naturalmente in un quadro già costituito dalla esperienza che si ha. Lungo l'intero corso dell'esistenza le impressioni – sensazioni, percezioni, sentimenti – e le azioni tendono a collegarsi, confermarsi ed intrecciarsi l'un l'altra, fino a collegarsi in nuclei stabili e connessioni tipiche. Allora si fissano nell'orizzonte empirico dei punti fermi: le caratteristiche di un oggetto o di una struttura fisica, il comportamento abituale di una persona, di un gruppo, di una comunità, le nostre stesse reazioni tipiche di fronte a situazioni date – lo 'stile' d'essere, di atteggiarsi e di agire che andiamo via via assumendo...".

La formazione quindi, prima ancora di ragionare di contenuti, di metodi, di strategie, è chiamata a confrontarsi con questi assiomi fondamentali del "significato dell'esperienza per un adulto", vale a dire la "strutturazione" di ogni individuo, con un percorso di vita alle spalle ed un insieme di esperienze vissute che, rispetto a quelle degli altri, si dimostrano uniche, originali, diverse. La formazione esperienziale, nello specifico, vuole approfondire proprio il "modo di essere e di relazionarsi" delle persone nei contesti organizzativi. Indaga le dimensioni socioaffettive del lavoro, la psicologia dei conflitti, il senso ed i significati che ogni persona attribuisce all'azienda, alla sua attività professionale, al rapporto con i capi, i colleghi, i collaboratori, alla sua stessa identità di ruolo.

Si configura come un tipo di formazione che non lavora quindi su contenuti o strumenti professionali da trasmettere ma esplora dimensioni puramente psicologiche, come ad esempio il capire "cosa può determinare il fallimento nelle relazioni interpersonali". I formatori che lavorano in questo campo gestiscono il gruppo di formazione come un "laboratorio" per la ricerca, l'osservazione e la condivisione di idee, emozioni e vissuti tra le persone, all'interno di una cornice formativa pensata ad hoc. Il teatro, ad esempio, ha rappresentato, negli ultimi tempi, uno dei contesti preferiti dalla formazione esperienziale per mettere letteralmente in scena i suoi "oggetti di indagine": il rapporto individuo-gruppo, le ripercussioni psicologiche innescate da cambiamenti o da altre dinamiche aziendali, la gestione dei conflitti interpersonali e/o la rimozione di "blocchi" emotivi che impediscono od ostacolano la comunicazione...

Alcuni esempi tratti dalla realtà:

1) "Teambuilding experience program" – Una giornata
Mattina

SIAMO QUI IN QUESTA SALA...

Chi saranno questi sconosciuti in sala?

Mi piacerebbe presentarmi ma...

Chissà cosa ci faranno fare in una giornata di teambuilding

Sarà veramente un esperto il conduttore?

PRONTI, SI APRONO LE DANZE

Comincio a sentirmi a mio agio?

Ma allora ci si diverte anche, facendo questa esperienza?

CONOSCIAMOCI MEGLIO

Le attività conoscitive/relazionali

Mi piacerebbe sapere qualcosa in più su Luca...

Ho una grossa curiosità su Sabrina...

Chi avrebbe mai detto che Patrizia...

LE PRIME DINAMICHE DI BASE DEL TEAM BUILDING

Stiamo davvero comunicando?

Ci stiamo ascoltando?

Di cosa ha bisogno un leader?

A cosa servono le regole?

Stiamo agendo in maniera coordinata?

Pomeriggio

NON ESISTONO PROBLEMI, ESISTONO SOLO SOLUZIONI

ORA RIFLETTIAMO SULL'ESPERIENZA

TRASFERIAMO L'ESPERIENZA IN AZIENDA

CONCLUSIONI

Cosa ho scoperto degli altri?

Cosa mi ha fatto particolarmente piacere?

Chi l'avrebbe mai detto che un giorno...

Grazie davvero per quello che mi avete dato compagni...

2) "Social skill training group" ad approccio psicodinamico – Tre giornate/ residenziale/ gruppo di dieci persone provenienti da diverse società facenti capo ad una grande azienda

Il focus dell'intervento è sulla gestione del conflitto. I partecipanti si riuniscono e si confrontano sulle loro esperienze professionali, sulle loro criticità relazionali e sulle loro difficoltà comunicative, sul loro vissuto connesso al loro ruolo lavorativo. I partecipanti possono esprimere liberamente i propri vissuti ed atteggiamenti. Non vi sono argomenti scelti, ognuno può dire quello che vuole, l'azione è sospesa, il tema del corso fornisce lo scenario e la cornice che fa da contenitore delle tematiche emergenti dal gruppo. La finalità è acquisire maggior consapevolezza rispetto al proprio modo di agire in azienda nel rapportarsi con se stessi e con gli altri.

Nel ragionare di formazione esperienziale, ci rendiamo subito conto che la faccenda è molto delicata. Gli "strumenti" utilizzati in questo metodo di allenamento sono il lavoro di gruppo destrutturato in aula, lo psicodramma ed il teatro aziendale. L'utilizzo di tecniche psicodrammatiche e teatrali consente di "rappresentare" dal vivo criticità relazionali, di tematizzare conflitti, incomprensioni e fraintendimenti all'interno di una cornice simbolica – l'aula o un palcoscenico – , facendo leva sulla forte valenza catartica del teatro e di ogni rappresentazione allegorica della realtà.

Tuttavia, esplorare la dimensione psicologica pura delle persone e dei loro rapporti nei contesti lavorativi espone la formazione – e naturalmente anche l'azienda cliente – a tre rischi da non sottovalutare:

1) Trasformare il gruppo di formazione in un gruppo di psicoterapia e/o di bioenergetica2 – situazione che nei contesti aziendali non deve mai accadere.

2) Distorcere il senso dei rapporti interpersonali sul lavoro e del contesto lavorativo stesso – il gruppo di lavoro non è infatti né una comitiva di amici né tanto meno una famiglia ma una squadra di colleghi

3) Generare grandi perplessità, confusione ma anche ostilità nelle persone che:

- non sono state coinvolte nella fase progettuale
- non sono abituate ad un lavoro psicologico in profondità
- non hanno nessuna voglia di “scoprire gli altarini” o mettersi in gioco
- non stimano il management aziendale

Detto questo, per prevenire i possibili danni che esperienze non contestualizzate e quindi fuorvianti possono arrecare alle persone e alle organizzazioni, possiamo prendere in considerazione le seguenti regole di gestione della formazione esperienziale:

L'esplorazione delle dimensioni psicologiche pure nelle attività formative deve essere svolta solo da Psicologi competenti, iscritti all'Albo professionale e con esperienza nel campo della formazione in azienda.

Collegare sempre – attraverso debriefing mirati e feedback specifici – le attività esperienziali alla comprensione di significati spendibili dalle persone nel quotidiano, come ad esempio:

- Una maggiore consapevolezza di se stessi e delle proprie motivazioni
- Capacità di saper cogliere le sfumature delle dinamiche relazionali
- Capacità di saper mediare i conflitti
- Capacità di migliorare la comunicazione interpersonale
- Empatia

Verificare sempre la motivazione e la disponibilità delle persone a mettersi in gioco sul piano puramente psicologico e relazionale.

I destinatari degli interventi devono essere esclusivamente figure manageriali che abbiano già svolto diversi cicli di formazione educativa e per le quali l'organizzazione avverta una reale esigenza di affinamento delle capacità sopra descritte.

Ridimensionare sistematicamente le criticità vissute e/o rappresentate dai partecipanti, ricordando loro che sul lavoro le dinamiche affettive vanno letteralmente blindate. Non ci si può permettere, né vale la pena in termini di costi emotivi, di ingigantire i problemi di relazione sul lavoro. In azienda bisogna “funzionare bene insieme”, senza necessariamente “andare d'accordo caratterialmente”. I rapporti funzionali nei contesti organizzativi possono essere amichevoli ma non di amicizia. Come conferma Ratko Rudic, ex coach della nazionale italiana di pallanuoto maschile, in un'intervista a *Millionaire* del giugno 1999: “E' importante che ci sia intesa e complicità tra giocatori ed allenatori ma non amicizia. Questa può intervenire in una fase successiva, quando l'atleta smette di giocare. Essere amici, infatti, presuppone un rapporto che può generare conflitto all'interno del gruppo. I favoritismi sono dannosi, anche perché chi ne gode spesso tende ad approfittarne. Ci si sente legittimati ad ogni comportamento, perché non si temono le conseguenze. Così l'impegno viene meno. E con esso i risultati”.

Come dire: “l'intesa è diversa dall'inciucio!”.

1 In “Le competenze di base degli adulti”, Quaderni degli annali dell'Istruzione, Le Monnier, Firenze, 2002

2 Termine coniato da Alexander Lowen per indicare lo studio della personalità umana dal punto di vista dei processi energetici del corpo, avviato da Wilhelm Reich