

>>> **La cucina: una metafora per la formazione** >>>

>>> **Gli ingredienti della formazione: una cassetta degli attrezzi per il formatore** >>>

Oltre l'Aula® 2007

La FORMAZIONE OLTRE L'AULA **Formare uomini e donne** **capaci di gestire l'incertezza** **per rispondere alle esigenze** **del nuovo contesto**

La formazione Oltre l'Aula

Le proposte avanzate dalle forme non tradizionali di formazione, secondo quanto è emerso nel corso degli ultimi anni dal Forum Italiano sulle forme non tradizionali di formazione, "rispondono alle esigenze del nuovo contesto: offrono preparazione psicologica oltre che tecnica, formando uomini e donne capaci di gestire l'incertezza. Risvegliano la passione e infondono anima all'impresa. Alimentano la vitalità dell'impresa infondendo energia al suo interno, stimolando il senso di appartenenza (corporate identity), accrescono il livello di soddisfazione del cliente interno (employee satisfaction) e la fidelizzazione del cliente esterno (customer loyalty), favoriscono la

capacità di cambiare gli schemi del passato (innovazione), aumentando la capacità di apprendimento (learning knowledge), di sentire e comprendere". In questo modo i vantaggi di trasformare l'aula tradizionale in un'esperienza unica si dividono in benefici metodologici e di contenuto innovativo.

- **I vantaggi di contenuto** dipendono sicuramente dalla natura dell'esperienza scelta: teatro, out-door, laboratori sociali, team musicale, psicodramma.
- **I vantaggi metodologici** rilevati corrisponderanno a un aumento delle capacità di apprendimento in termini di:
 - scioglimento delle resistenze individuali verso un team più

CALENDARIO EVENTI AREA HR

- 
- > Il Budget del personale
3 e 4 ottobre 2007
 - > Analisi del clima organizzativo
4 e 5 ottobre 2007
 - > HR Metrics
10 e 11 ottobre 2007
+ follow up 21 novembre 2007
 - > Il ROI della formazione
17 e 18 ottobre 2007
 - > Politiche retributive aziendali
23 e 24 ottobre 2007
 - > Oltre l'Aula
24 e 25 ottobre 2007
 - > Analisi dei bisogni formativi
13 e 14 novembre 2007
 - > Gestire la comunicazione interna utilizzando la Intranet
20 e 21 novembre 2007
 - > Trattative sindacali in azienda
4 e 5 dicembre 2007
 - > Il monitoraggio dell'attività formativa
12 e 13 dicembre 2007

Maggiori informazioni
www.iir-italy.it



coeso con l'abbattimento dei pregiudizi e delle barriere

- **maggiore condivisione dei messaggi** (il processo è attivo e non passivo), maggior capacità di ascoltare e maggior disponibilità alla relazione
- **riscoperta dei valori interni al gruppo** e delle aree di eccellenza del team
- **maggiore consenso dei partecipanti sulla metodologia stessa** in quanto garantisce il self-empowerment dei partecipanti rendendoli protagonisti responsabili. Stimola quindi la proattività e la capacità di risposta.

Ogni metodo trattato, presenta approcci metodologici diversi tra loro e che, quindi, rispondono anche ad esigenze formative diverse. Una cosa certamente li accomuna: la volontà di superare i confini della formazione tradizionale e di arricchire, in modo innovativo, le diverse risorse di cui sono portatori organizzazioni, formatori e soggetti in formazione, al fine di moltiplicare l'efficacia complessiva della formazione.

La formazione rappresenta così un punto d'incontro fra le potenzialità e i bisogni dell'individuo e le potenzialità e i bisogni dell'organizzazione, fra il sapere individuale e il sapere organizzativo. Il presupposto di una formazione oltre l'aula è che l'apprendimento effettivo sia soprattutto apprendimento dell'esperienza: comprensione, elaborazione e metabolizzazione dell'esperienza vissuta.

Parliamo di metodologie "oltre l'aula" (teatro, sport, musica, ballo, laboratori creativi, ecc.) sia delle metodologie che si svolgono "dentro l'aula", vale a dire i vari setting riconducibili a spazi chiusi comunemente indirizzati ai corsi

formativi; che di quelle che vengono realizzate "fuori dall'aula", ossia che si avvalgono di luoghi alternativi, inusitati, rispetto all'aula tradizionale.

Outdoor Training

La formazione Outdoor, o formazione all'aria aperta, già da molto tempo praticata all'estero, si propone di stimolare i partecipanti a sviluppare una maggiore conoscenza di sé e degli altri per poter meglio rispondere alle richieste di cambiamento che il mondo organizzativo richiede. L'outdoor training o letteralmente "formazione fuori dalle mura", indica una metodologia "di sviluppo personale e professionale che utilizza il supporto di situazioni reali concrete, create in sessioni prolungate nel mezzo della natura,

per far emergere il comportamento di una persona o di un gruppo.

I programmi di attività pratiche all'aperto mettono i partecipanti di fronte a difficoltà e a situazioni complesse e reali, mirando ad un apprendimento che, attraverso l'esperienza concreta, raggiunge l'obiettivo di sviluppo prefissato, per esempio la coesione di gruppo, l'adattabilità ai cambiamenti o la fiducia in sé stessi e negli altri¹. Caratteristica principale della metodologia, come suggerisce il termine che la designa (outdoor appunto), è dunque la sua pratica in contesti e spazi all'aria aperta, a contatto con la natura, in situazioni in cui "le finalità del metodo sono evidentemente quelle di proporre un percorso di apprendimento dalla realtà ma in situazioni limite che richiedono un completo

Istituto Internazionale di Ricerca La invita alla nuova edizione del Forum

Oltre l'Aula[®] 2007

Forum sulle Forme non Tradizionali di Formazione

Milano, 24 e 25 ottobre 2007

OLTRE L'AULA 2007 sarà un vero e proprio "caleidoscopio scoppiettante...", mira infatti a presentare, attraverso case study, laboratori pratici e interviste a personaggi di spicco dello scenario formativo nazionale e internazionale, esperienze nuove, insolite, innovative e, in alcuni casi, anche estreme e apparentemente pericolose...esperienze nate fuori dall'ambito formativo, ma riviste e rivisitate in chiave FORMATIVA.

Consulti il programma completo e diventi anche lei protagonista di "OLTRE L'AULA 2007": www.iir-italy.it/oltre2007

Per gli **ISCRITTI ALLA NEWSLETTER** "Strumenti per la formazione" è previsto uno **SPECIAL PRICE**, con uno **SCONTO DI 250 EURO!**

per Lei
SCONTO
di 250 €

¹ Rotondi M., *Formazione Outdoor: sviluppare la capacità di apprendere dall'azione*, in "FOR - Rivista per la formazione", n. 38, 1999, p. 25.

coinvolgimento del soggetto (anche fisico) e in condizioni non abituali assolutamente non familiari tali da richiedere al soggetto stesso l'utilizzazione di tutte le sue risorse, per la ricerca e la sperimentazione attiva in assenza di punti di riferimento stabili e rassicuranti⁶

I compiti di apprendimento a cui sono sottoposti i partecipanti sono perciò compiti reali, compiti perciò vincolati ad esercitazioni di avventura, esplorazione, sfida, in un territorio naturale; da assolvere in gruppo o singolarmente (come ad esempio scalare una roccia, uscire da una grotta, costruire una zattera per scendere un fiume, ecc.), in cui affrontare una serie di prove fisiche con caratteristica di problem solving, al fine di sviluppare abilità di teamwork, di cooperazione, di riflessione, di gestione delle relazioni, di assunzione di rischi, ma anche capacità comunicative, creatività, leadership, abilità di organizzazione, gestione dell'imprevisto, dell'utilizzo delle risorse disponibili, e soprattutto di creare "gruppo", spirito di

squadra, cioè un livello ottimale di sinergia per imparare a condividere obiettivi comuni.

La formazione attraverso la sperimentazione pratica utilizza contesti e ambienti naturali insoliti e avversi: cascate, boschi, fiumi, deserti, montagne; dove vengono allestiti veri e propri "campi" di apprendimento simulato e analogico ad altri campi di azione reale, a cui trasferire metaforicamente i modelli appresi. Queste attività non devono essere confuse né con quelli che vengono definiti corsi o campi di sopravvivenza che utilizzano situazioni estreme in sé stesse, alla ricerca della grande performance che diventa l'obiettivo finale (adventure training), né con la semplice attività all'aria aperta e neppure con una sorta di vacanza premio offerta dall'azienda.

L'outdoor training, come le altre metodologie formative che si propongono di attivare percorsi alternativi di apprendimento, si basa su un'attenta progettazione di esperienze che, per la loro particolare natura e per l'attività di rielaborazione e di riflessione collettiva (debriefing³) che su queste viene fatta, consentono di creare collegamenti logici e strategici tra l'esperienza agita e il contesto professionale e privato, riuscendo a produrre così un output di analogie fruibile nella vita organizzativa.

Per l'importante orientamento all'apprendimento esperienziale e per l'originalità di contenuto e di metodo che la caratterizza, la formazione outdoor si inserisce in quel filone di metodologie formative cosiddette "nuove" che si propongono di portare la formazione sempre più "fuori dall'aula", sempre più lontana cioè dalla formula del corso, dalla



In Company Training Solutions: l'innovazione nella formazione

In Company Training Solutions è la divisione di IIR specializzata nell'erogare gli interventi formativi presso le aziende. A partire da un'analisi dei bisogni formativi, l'impegno è quello di identificare le soluzioni più appropriate per le diverse funzioni, allineandole alle peculiarità dei diversi mercati di riferimento in modo da creare insieme ai clienti interventi formativi realmente personalizzati. Questo approccio offre numerosi vantaggi, tra i quali:

- avere un ruolo attivo nella definizione del programma formativo
- fruire di percorsi mirati, creati in base alle peculiari esigenze professionali e del mercato in cui compete l'azienda cliente
- creare un momento di coesione e di confronto interno
- erogare il corso con la massima flessibilità in termini di sede, date e orari
- ridurre l'investimento in formazione fino al 40%

Per approfondimenti o per una iniziale valutazione delle necessità formative non esiti a contattare:

Andrea Arena, Emanuela Curci

Tel. 02.83847.282/281

Cell. 348.00.273.57

trainingsolutions@iir-italy.it



⁶ QUAGLINO G. P., *Fare Formazione*, il Mulino, Bologna, 1985, p. 145.

³ Per *debriefing* si intende l'attività di rielaborazione dell'esperienza praticata dai partecipanti alla sessione di outdoor, attività in cui sono esaminati (con l'aiuto a volte di supporti di registrazione) i comportamenti e le reazioni, di gruppo e/o individuali, emersi. Per far questo i partecipanti sono invitati ad una autovalutazione sul piano razionale ed emotivo delle proprie percezioni, sensazioni, emozioni e pensieri.

lezione tradizionale, dall'uso di casi artificiali, e sempre più vicina invece alla pratica aziendale reale e, come tale, unica e complessa.

In una esperienza di formazione outdoor, a differenza di quanto può sembrare, **quello che conta non è tanto "il reale livello di difficoltà da affrontare, quanto la sua percezione soggettiva e il pieno coinvolgimento emotivo dei partecipanti che possono così essere in grado di mobilitare e mettere in gioco tutte le proprie energie disponibili.**

Colline o montagne, torrenti o laghi, campagne o boschi, e non solo, fanno perciò da scenario a questa metodologia che sa legare l'efficacia, in termini di apprendimento, di attività esperienziali ad alto coinvolgimento fisico ed emotivo al valore degli elementi naturali.

Rispetto alle metodologie tradizionali di formazione "indoor", l'outdoor training si propone di andare "oltre il confine" rappresentato dalle condizioni e problemi abituali di lavoro dei partecipanti. Possiamo così, far rientrare questa metodologia tra le iniziative formative nuove che tentano di portare la formazione manageriale su un terreno molto più vicino alle modalità di apprendimento degli adulti e allo stesso tempo in sintonia con il bisogno di apprendimento da parte delle organizzazioni.

L'esperienza "out-of-door" coinvolge perciò l'individuo sotto tutti i punti di vista: fisico, cognitivo, emotivo.

L'apprendimento esperienziale risulterà, in questo modo, più efficace poiché comporta un coinvolgimento attivo nel processo di apprendimento permettendo ai partecipanti di interiorizzare, memorizzare maggiormente i concetti, avendone avuta un'esperienza diretta.

Per tutte queste ragioni, la

metodologia si rivela maggiormente indicata nello sviluppo di aree quali: team building, problem solving, gestione del conflitto e dell'ansia, leadership, comunicazione, motivazione, fiducia, autostima, ecc.

Dopo una esperienza a un corso outdoor, i partecipanti potranno essere in grado di migliorare e rafforzare i risultati lavorativi individuali e di gruppo, riconoscere e valorizzare le proprie competenze e abilità e imparare a imparare costantemente dall'esperienza quotidiana.

Una parte significativa di tempo è poi dedicata ai momenti di **rielaborazione dell'esperienza vissuta** dai partecipanti durante le esercitazioni. Sono proprio questi momenti di riflessione, che ritroviamo almeno in tre occasioni all'interno del progetto formativo (prima: fase di start up, composizione dei gruppi, obiettivi del corso, regole del gioco; durante: a caldo, dopo la singola esercitazione e a chiusura del programma; dopo: fase di follow-up, a distanza di qualche tempo dalla fine dell'attività outdoor), che rappresentano la fase più importante dell'intera esperienza. Un ruolo di riguardo è assegnato alla riflessione "a caldo" o **debriefing**, in cui i partecipanti sono invitati a riflettere sulle loro esperienze, percezioni, emozioni e a discutere su ogni cosa essi ritengano possa essere fonte di apprendimento.

Lo svolgersi all'aperto di attività ed esercitazioni, provoca necessariamente un coinvolgimento multisensoriale dei partecipanti:

- **sul piano fisico**: il corpo in costante movimento, ma anche gli elementi naturali, che si possono toccare, udire, vedere, permettono ai soggetti di percepire la necessità di attivarsi per andare incontro, con responsabilità, al proprio apprendimento;

- **sul piano cognitivo**: elaborazione dei significati, creazione di nuovi pensieri, modelli, conoscenze sia di contenuto che di processo;
- **sul piano emozionale**: sentimenti di gioia, paura, tensione, libertà, stima, gratificazione, non solo rispetto al proprio vissuto, ma anche a quello del gruppo, che come uno specchio, ha il potere di moltiplicare tutti questi elementi.

Simona Contino




IIR per il sociale

Il Web diventa solidale

È il nuovo **progetto di solidarietà di IIR** volto a supportare diverse associazioni NOPROFIT. Si iscriva on line ai nostri corsi e darà così un contributo al nostro progetto.

Informazioni: www.iir-italy.it



"La parola ai lettori"

Un account di posta elettronica, riservato agli iscritti, in cui potrete esprimere le vostre opinioni e commenti sui temi trattati, le interviste, i libri e le citazioni; potrete, inoltre, segnalare domande e curiosità che verranno pubblicate nella newsletter successiva. Vi aspetto numerosi!

newsletter_HR@iir-italy.it

>>> L'intervista >>>

Simona Murru UniCredit Private Banking



- Si presenti ai nostri lettori
Torinese, seppur con evidenti origini sarde e, nel DNA, l'amore viscerale per quel mare cristallino che non conosce rivali; 34 anni; sposata; da 3 anni e mezzo svolgo la mia attività lavorativa all'interno del Gruppo UniCredit - Private Banking, come Responsabile della Formazione e dello Sviluppo Professionale.
In virtù del mio background umanistico, derivante da una laurea in Lingue e Letterature Straniere moderne, ho mosso i primi passi nel mondo del lavoro in una Casa Editrice: una realtà di nicchia che, pur stimolante come "palestra" ove fortificare le mie basi, ben presto ha rappresentato per me un limite che mi ha fornito gli stimoli per la ricerca di un percorso diverso, di più ampio respiro, sfociato poi nella consulenza.
Sono stati anni intensi, caratterizzati anche dall'esperienza di una start-up, che mi hanno consentito di spaziare nel settore Risorse Umane a 360 gradi:

dall'amministrazione alla selezione ed alla gestione del personale, dalla formazione alla valutazione e allo sviluppo. Un percorso di arricchimento proseguito in una realtà completamente diversa, nella quale attualmente opero con soddisfazione: UniCredit Private Banking, un'eccellenza nel settore, che ha rappresentato e rappresenta tuttora un'opportunità di crescita unica, grazie alle sfide sempre nuove ed ai traguardi ambiziosi progressivamente raggiunti.

- Come è iniziata la sua carriera professionale di formatore?

E' iniziata nella consulenza, ma è in UniCredit Private Banking che mi sono focalizzata in modo particolare sulla formazione/sviluppo e ho avuto la possibilità straordinaria di "sperimentare l'ebbrezza dell'aula", un'esperienza unica che mi ha profondamente arricchita, non solo professionalmente, ma anche e soprattutto sotto il profilo umano.

- Perché ha scelto questo lavoro?

Non è stata una scelta consapevole, quanto meno non lo è stata all'inizio. Posso dire che è avvenuto tutto in modo naturale. E' stato, insomma, un vero e proprio colpo di fulmine. Nell'ambito delle risorse umane e della formazione, mi sono subito sentita nel posto giusto, con un ruolo fatto su misura per me. Fin dall'inizio mi sono fatta ispirare da quelli che ritengo siano gli ingredienti chiave di questo lavoro: professionalità, senso di appartenenza e passione.



- Se dovesse descrivere il ruolo del formatore quale aggettivo o metafora utilizzerrebbe?

Dimenticando per un attimo la formazione tecnico-addestrativa di tipo tradizionale, da più parti ormai considerata, per così dire, "obsoleta", ritengo che la metafora cinematografica sia quella che meglio possa rappresentare la nuova figura del formatore-facilitatore: quest'ultimo potrebbe certamente incarnare il ruolo del regista, mentre i partecipanti quello degli Attori, tra i quali si differenziano soggetti protagonisti, altri più portati a interpretare ruoli secondari ed infine persone che più facilmente si riconoscono nel ruolo di comparse. Il copione del regista è sempre lo stesso, ma la capacità di interpretazione degli attori coinvolti rende, ogni volta, il film un'opera unica nel suo genere.

- Oggi la formazione è investita di grandi aspettative sia da parte dell'azienda sia da parte dei partecipanti che sono sempre più attenti all'offerta formativa e alla professionalità del formatore, cosa ne pensa a riguardo?

Parafrasando Jack Welch, "la capacità di un'organizzazione di apprendere e tradurre rapidamente l'apprendimento in azione è certamente il miglior vantaggio competitivo". In un contesto come quello in cui viviamo, caratterizzato da cambiamenti rapidi e

imprevedibili, sono richieste competenze sempre più sofisticate e la formazione assume quindi una valenza strategica, svolgendo un'importante funzione di "volano", in termini di valorizzazione e sviluppo delle risorse.

Per questo, la formazione, intesa come investimento sulla persona, occasione di conoscenza, confronto e crescita assume un ruolo centrale nella nostra politica gestionale e, al tempo stesso, rappresenta uno stimolo ai processi di innovazione e cambiamento.

- Sempre più enti di formazione e professionisti del settore distinguono tra metodologie formative indoor e outdoor. Qual'è la sua posizione a riguardo? L'esperiential learning è una metodologia innovativa che ha ormai preso il sopravvento su quella tradizionale. Ha il vantaggio di offrire ai partecipanti, attraverso l'uso dell'esperienza diretta e della metafora, il confronto con situazioni al di fuori della cosiddetta area di comfort abituale consentendo alle persone di esprimersi nella propria interezza fisica ed emozionale. In effetti, è stato ampiamente dimostrato che l'apprendimento attraverso il fare

ha un'efficacia, in termini di assimilazione nel medio periodo, due volte superiore rispetto all'apprendimento attraverso i metodi tradizionali, seppur combinati, del vedere e dell'udire. Personalmente sono una filokolbiana e credo che la formazione (quella soft) per essere efficace debba passare attraverso l'esperienza, la quale però deve essere necessariamente seguita da una fase di concettualizzazione.

- Pensando alla "cassetta degli attrezzi" della formazione quali strumenti ritiene siano utili, indispensabili o superflui per un formatore oggi?

Ritengo che la chiave di volta non risieda tanto nel "cosa" utilizzare (condizione ormai necessaria, ma non sufficiente), bensì nel "come" servirsi degli strumenti che si hanno a propria disposizione. Per dirla con Goleman, anche per un formatore il fattore differenziante è ciò che egli ha definito "intelligenza emotiva", vale a dire la capacità di essere "intelligenti" nella sfera delle emozioni. Stiamo parlando di un ambito nel quale l'empatia - ovvero la capacità di sintonizzarsi sulla stessa lunghezza d'onda emotiva dei "compagni di viaggio" - gioca un ruolo basilare.

Essa rappresenta una sorta di passpartout, in grado di aprire molte porte.

Mi permetto di raccontarvi una storiella di Schopenhauer che mi è capitato di leggere in aula e che, a mio parere, esprime bene questo concetto.

"In una fredda giornata d'inverno un gruppo di porcospini si rifugia in una grotta e per proteggersi dal freddo si stringono vicini. Ben presto però sentono le spine reciproche e il dolore li costringe ad allontanarsi l'uno dall'altro. Quando poi il bisogno di riscaldarsi li porta di nuovo ad avvicinarsi si pungono di nuovo. Ripetono più volte questi tentativi, sballottati avanti e indietro tra due mali finché non trovano quella moderata distanza reciproca che rappresenta la migliore posizione, quella giusta distanza che consente loro di scaldarsi e nello stesso tempo di non farsi del male reciprocamente".

- Qual è il suo motto in un'aula di formazione?

"La mente non ha bisogno, come un vaso, di essere riempita, ma piuttosto, come legna, di una scintilla che l'accenda e vi infonda l'impulso della ricerca e un amore ardente per la verità" (Plutarco). Il formatore è colui che fa scoccare la scintilla. L'aula è, innanzitutto, un'occasione d'incontro, di scambio, di crescita. Una sorta di palestra nella quale allenare i "muscoli" della mente.

- Ci può raccontare un aneddoto o un episodio che ricorda con piacere e che pensa le abbia dato un qualcosa in più per il suo lavoro?

Porto con me tanti ricordi, molti aneddoti legati al percorso sulla leadership. La gratificazione più importante, per me, è quella che mi dà il riuscire a "portare a bordo" persone inizialmente scettiche, le quali, in una fase iniziale, rischiano addirittura di diventare elementi pericolosamente critici per l'aula,

SPUNTI DI RIFLESSIONE

"L'esperienza è la scena prima su cui si fonda qualsiasi processo formativo in età adulta, qualsiasi processo che aspiri automaticamente a radicarsi nella storia individuale e al tempo stesso a divenire trama di risonanze interiore... L'esperienza individuale proprio nella sua miseria è vita immediata; è il rosso e caldo sangue che pulsa oggi..."

"L'esperienza è dunque terreno di autoformazione senza equivoci o malintesi possibili; altro terreno non ve né. È il flusso continuo e inarrestabile dell'esperire (prova e "saggio") che innesta nel corso discontinuo dell'azione e del progetto"



Gustav Juang

ma che poi, superati i pregiudizi iniziali, si rivelano i più interessanti e interattivi, arrivando anche a farsi coinvolgere emotivamente. Sono gli stessi che, al termine del percorso, ti salutano con un sincero "grazie", accompagnato da uno strano luccichio negli occhi.

Vi è un altro aneddoto che ricordo con estremo piacere, sempre tratto da una delle sessioni sulla leadership. Al termine delle tre giornate, è previsto un momento in cui i partecipanti si scambiano un feedback positivo ed uno costruttivo. Nel corso di una sessione di follow-up, a distanza di 10 mesi dal primo workshop, un collega (over 50 con 30 anni di esperienza professionale alle spalle), ricordando quel momento, mi raccontò che durante il viaggio di ritorno a casa si sentì infastidito da quel feedback "costruttivo" ricevuto durante il laboratorio, che ha continuato a rimbombargli nella testa, ma che per tutto il viaggio si era rifiutato di accettare. Una volta giunto a casa, si confidò con la moglie per cercare un po' di conforto, ma rimase letteralmente esterrefatto quando lei gli confermò quanto detto dal collega. Dopo oltre 20 anni di matrimonio e di consolidato rapporto non se lo sarebbe mai aspettato. Fu proprio l'inattesa conferma al feedback costruttivo ricevuto in precedenza che gli impose una profonda riflessione: ciò gli permise di liberarsi della "menzogna vitale" (come la definisce Ibsen) che lo aveva accompagnato per tutti quegli anni e gli consentì, da subito, di sentirsi una persona in qualche modo "migliore".

"Il libro del mese"



"La formazione outdoor, apprendere dall'esperienza"

Marco Rotondi - Ed. Franco Angeli



La formazione outdoor è una metodologia innovativa che consente di incidere più efficacemente sul cambiamento dei comportamenti, sullo sviluppo delle competenze interpersonali e sulla capacità di apprendere dall'esperienza. Molto efficace per esempio, per team building, leadership, comunicazione, intelligenza emotiva, empowerment. Per poterne cogliere tutti i risultati d'apprendimento (cognitivo, esperienziale, emotivo, grupppale) occorre, però, saper realizzare interventi

formativi di elevato profilo qualitativo.

Questo manuale è stato scritto per essere utile a chi vuole conoscerla, sperimentarla, realizzarla; in questo senso si rivolge a:

- **Formatori - consulenti** che operano in società, istituti o agenzie formative (o come freelance); il libro offre una serie di tecniche e strumenti per realizzare programmi outdoor di qualità;
- **Formatori - aziendali** che operano in organizzazioni private o pubbliche e vogliono utilizzare metodologie formative più incisive; il libro offre una visione allargata di applicabilità, campi di efficacia, tipologie, limiti delle metodologie outdoor, facilitandone una scelta;
- **Manager** che vogliono orientare il comportamento organizzativo di colleghi o collaboratori; il libro aiuta a comprendere il funzionamento dell'outdoor e ne illustra approfonditamente tre casi vissuti (BMW, Danone, Saiwa), facilitando una sperimentazione;
- **Neo formatori e neo formatori outdoor** che si affacciano a questa metodologia per la prima volta e vogliono impararne l'abc, in questo caso il libro può funzionare come un manuale operativo pratico;
- **Formatori outdoor con esperienza** che cercano uno stimolo per approfondire; il libro, raccontando un metodo di intervento strutturato e consolidato, può rappresentare un amico con cui riflettere e confrontarsi per farsi venire nuove idee o sistematizzarle.

Marco Rotondi, ingegnere e psicologo, è presidente IEN, presidente Med I Care, condirettore di FOR, past vicepresidente nazionale AIF. Altri suoi libri: Nuovi alfabeti, Facilitare l'apprendere, Un senso per l'apprendere.
Siti: www.ienonline.org e www.formazioneoutdoor.it