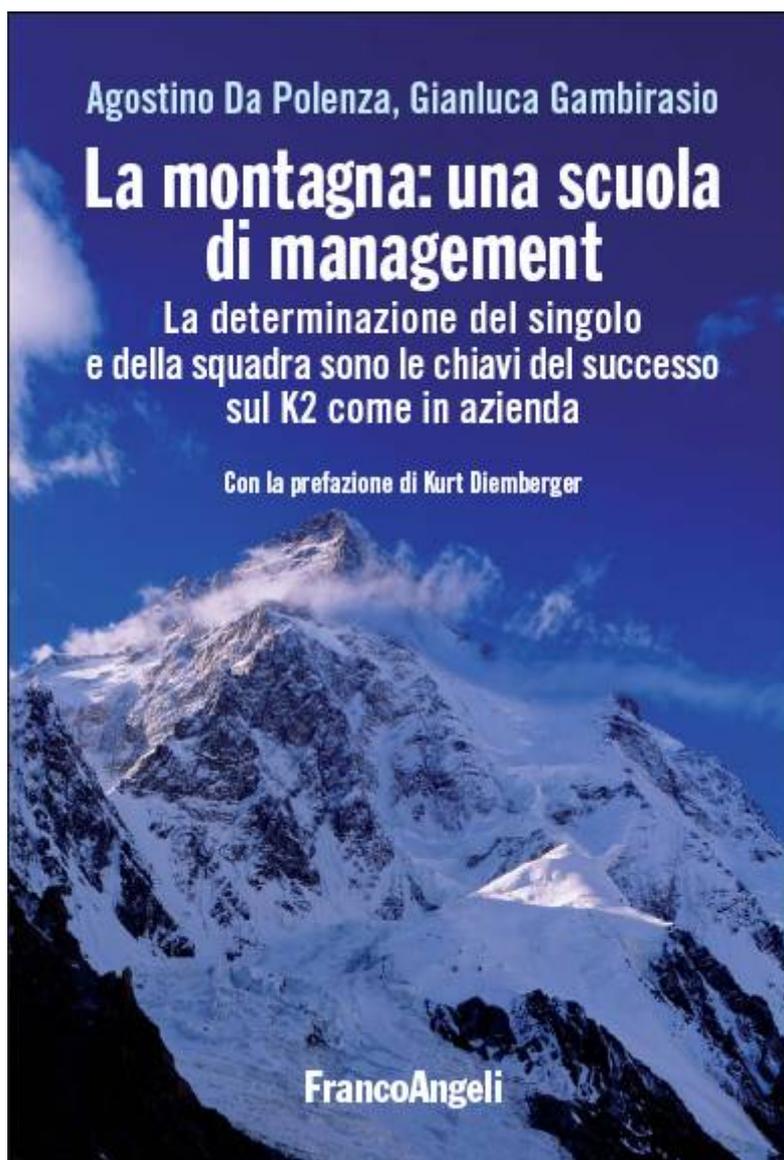


## BOOK SUMMARY

Vietata ogni riproduzione e/o diffusione anche in forma parziale



## **Indice**

### **Prefazione a cura di Kurt Diemberger**

#### **Introduzione**

1. Il libro vetta delle idee
2. Sviluppare un piano personale di miglioramento
3. La montagna una scuola di Vita: raccolta di aforismi e citazioni per riflettere

#### **1. Le caratteristiche di un alpinista di successo**

1. Intervista ad Agostino Da Polenza alpinista
2. Interviste agli alpinisti: Alessandro Gogna, Cristian Brenna, Karl Unterkircher, Nives Meroi e Silvio “Gnarò” Mondinelli

#### **2. Il capo spedizione a guida dei suoi uomini**

1. Intervista ad Agostino Da Polenza capo spedizione
2. Interviste ai capo spedizione: Abele Blanc, Luca Maspes e Simone Moro

#### **3. Manager con la passione per l'alpinismo**

1. Agostino Da Polenza imprenditore
2. Intervista ad Agostino Da Polenza Manager
3. Intervista ai manager / alpinisti: Eddy Codega (Presidente e AD C.A.M.P.), Sergio Longoni (Proprietario DF - Sport Specialist), Heiner Oberrauch (Presidente Oberalp), Alberto Piantoni (AD Gruppo Bialetti Industrie), Maurizio Roman (AD Technogym), Gianmario Tondato Da Ruos (AD Autogrill)

#### **4. Lavorare in T.E.A.M. con efficacia in azienda come in montagna**

1. T.E.A.M. building: costruire team di successo
2. Eliminare gli alibi: “faber est suae quisque fortunae”
  - 2.1 Il controllo degli eventi interno od esterno
3. La motivazione e la felicità del ruolo
4. Sviluppare un atteggiamento mentale positivo
5. Lavorare divertendosi: combattere stress ed ansia

- 5.1 Facciamo chiarezza: stressor, stress, eustress e distress
- 5.2 I segnali del distress: come affrontarli
- 5.3 Limitare l'ansia
- 6. Pianificare non significa sognare
- 7. La comunicazione interpersonale e la gestione del conflitto
- 8. Il problem solving di gruppo e il metodo del consenso
- 9. Il modello della leadership centrata sull'azione

## **5. La formazione esperienziale in montagna: outdoor training**

- 1. La formazione aziendale
- 2. La metodologia esperienziale
- 3. Le diverse tipologie di attività di formazione
- 4. Un esempio di programma: "Obiettivo oltre i 4.000 metri"

## **Piano personale di miglioramento**

## **Bibliografia**

## **Gli autori**



**Foto: Agostino Da Polenza nei pressi della piramide EV-K2-CNR ai piedi dell'Everest**

### **Agostino Da Polenza.**

La mia storia alpinistica è iniziata da ragazzino sul calcare delle palestre bergamasche, la Cornagera, con le sue vie di un tiro di corda ma su roccia solida e chiodate negli anni tra le due Guerre Mondiali dai

migliori alpinisti bergamaschi, i fratelli Longo, Leone Pelliccioli, e poi Carlo Nembrini, i Bergamelli.

A seguire fu la Presolana, e le Grigne. Il monte Bianco venne dopo e le prime vie come la Bonatti al Capucin e la via “degli americani” al Dru. In onore al rispetto che nutrivo per il mestiere di guida alpina diventai “portatore”, come si diceva allora nel 1974.

Voglia di arrampicata ma anche di avventura, natura, sfide. E così, a metà degli anni Settanta, inizia la mia avventura con quelle che tutti definivano “spedizioni extraeuropee”. Prima le Ande con il Puscanturpa Nord, una bella parete di roccia e l’anno successivo la durissima parete Sud dell’Huandoy. Una delle pareti più difficili e fredde delle Ande.

La follia del Lhotse, 8516 m, in inverno e il mio arrivo a Colle Sud a quasi ottomila metri a inizio gennaio del 1981 ancora mi fanno venire i brividi.

L’83 fu l’anno della consacrazione per la mia passione per l’Himalaya e in particolare per la montagna che avrebbe segnato il resto della mia vita: il K2.

Ne raggiunsi la vetta il 31 luglio, 29 anni esatti dopo Lacedelli e Compagnoni. Un’impresa alla quale dedicai due anni della mia vita, per la quale imparai a gestire, coordinare, organizzare, non solo cose di montagna ma anche questioni logistiche, di budget, di comunicazione.

Misi a frutto quella mia esperienza, caricata della potenza del successo sulla più bella montagna del mondo, costruendo il progetto “Quota 8000”. Una sfida di “alpinismo, scienza e comunicazione” che mi portò a metà degli anni Ottanta a organizzare e dirigere spedizioni di successo sui Gasherbrum 1 e 2, sul K2 e il Broad Peak nel 1986 e l’anno successivo sul Nanga Parbat. Grandi montagne ed eccezionali compagni di alpinismo e di vita come Gianni Calcagno, Benoît Chamoux, Tullio Vidoni, Soro Dorotei, per citarne solo alcuni.

Proprio con Benoît, con il quale era nata un’amicizia fraterna, proseguì la mia “carriera” alpinistica organizzando con lui il progetto “Esprit d’Equipe”. E fu così che nell’88, ‘89 e ‘90 furono saliti l’Annapurna, tentato l’Everest, saliti il Manaslu, il Cho Oyu e lo Shisha Pagma.

Era nato nel frattempo il progetto Ev-K2-CNR, per misurare l’Everest e il K2 prima, e poi per ricerche mediche e fisiologiche che

avrebbero trovato casa al Laboratorio Osservatorio Piramide che, con il Prof. Ardito Desio, realizzammo tra la fine degli anni Ottanta e l'inizio dei Novanta.

Da allora ho organizzato altre due spedizioni al K2. Quella del 60° dei Ragni di Lecco e quella del 50° della conquista. Inoltre la salita dell'Everest per la sua misurazione nel 1992 e nel 2004, la salita del Lhotse e la realizzazione del progetto EAST (Extreme Altitude Survival Test). Nel mezzo progetti scientifici, di cooperazione e alpinistici ai quali ho prestato l'esperienza organizzativa come il progetto UP. Con il cuore sempre puntato verso le cime alte ma anche inesplorate. Con la testa indirizzata alla passione organizzativa e alla costruzione di una organizzazione che sia leader nel campo della ricerca scientifica tecnologica quale è Ev-K2-CNR. Passione e professione.

Per contattare l'autore scriva a: [adp@montagna.org](mailto:adp@montagna.org).



La missione del Comitato Ev-K2-CNR è di fornire un supporto scientifico specializzato ai processi di sviluppo sostenibile in aree remote di alta quota, per garantire la tutela dell'ambiente e la qualità della vita degli abitanti. Tutto questo attraverso l'approfondimento delle cognizioni scientifiche, il trasferimento delle conoscenze acquisite applicate alla gestione sostenibile del territorio, la prosecuzione di attività di capacity building e la promozione di attività di cooperazione, nel rispetto delle culture e delle tradizioni locali.

**Comitato Ev-K2-CNR**

Via San Bernardino 145 - 24126 - Bergamo

Tel: +39 035 3230511 - Fax: +39 035 3230541

Sito web: [www.evk2cnr.org](http://www.evk2cnr.org) - E-mail: [evk2cnr@evk2cnr.org](mailto:evk2cnr@evk2cnr.org)



**Foto: Gianluca Gambirasio sulla vetta del Monte Bianco (4.808 m)**

### **Gianluca Gambirasio**

Ama definirsi: “Di professione sci alpinista e per hobby consulente e formatore aziendale”.

Fondatore nel 2003 ed Amministratore Unico di Olympos Group srl.

Laureato con lode in Economia e Commercio, dal 1995 ha lavorato per diverse società di consulenza e formazione nazionali ed internazionali. Specializzato nella consulenza e formazione in ambito commerciale, marketing e per lo sviluppo manageriale. Ha ideato e progettato diverse metodologie di formazione personale ed aziendale innovative come il “Gioco dei team”, “Reparto Investigazioni Scientifiche”, “Hotel Bologna Live”, “Golf Management Training”, “La montagna: una scuola di management” ed “Obiettivo oltre i 4.000 m”. Autore di numerosi articoli ed interviste per riviste di management. È coautore del libro “Il venditore etico: conquistare la fiducia del Cliente con i fatti”, FrancoAngeli 2005 ed autore del libro “Più risultati

in meno tempo: come migliorare la gestione delle proprie attività lavorative”, FrancoAngeli 2007.

È intervenuto per oltre 150 aziende, tra cui Bayer, Epson, Fiat, Gabetti, Kodak, IntesaSanPaolo, Royal & SunAlliance Insurance, Sergio Tacchini, Sport Point Group e Technogym. Ai suoi corsi di formazione commerciale e manageriale hanno partecipato oltre 4.000 persone.

“Malato di sci alpinismo”, socio del Club Alpino Italiano (CAI), ha raggiunto più di 200 vette in Italia e all'estero tra cui il Monte Bianco e l'Etna. Ideatore e web master del portale [www.soloscialpinismo.it](http://www.soloscialpinismo.it) dedicato al mondo dello sci alpinismo. Per contattare l'autore scriva a: [gianluca.gambirasio@olympos.it](mailto:gianluca.gambirasio@olympos.it) – [www.gianlucagambirasio.it](http://www.gianlucagambirasio.it).



**Olympos Group srl** è una società di consulenza e formazione commerciale, marketing e manageriale.

Si caratterizza per un approccio pragmatico al raggiungimento degli obiettivi del Cliente sintetizzato nel payoff: “Il valore di un’idea sta nel metterla in pratica”.

**Olympos Group srl**

Via XXV aprile, 40 – 24030 Brembate di Sopra (BG)

Tel: +39 035 333738 - Fax: 1786054267

Sito web: [www.olympos.it](http://www.olympos.it) - E-mail: [customer.service@olympos.it](mailto:customer.service@olympos.it)

Agli Uomini della montagna e agli Uomini d'azienda,  
con l'augurio di raggiungere la vetta più difficile:  
godere dell'infinita bellezza di ogni giorno della Vita.

## **Prefazione a cura di Kurt Diemberger**

Scrivere del perché la montagna può essere una scuola di management non è estraneo alla mia esperienza di insegnante, di alpinista e scrittore di montagna e cineasta delle alte quote. Già in passato ho usato la mia esperienza alpinistica e professionale come esempio e stimolo per la motivazione di manager di aziende che mi avevano chiamato per raccontare, a volte con l'aiuto di diapositive, le mie scalate. Certo così è più facile far comprendere che l'alpinista, al pari del manager, deve essere motivato e trovare stimoli molto forti, oltre che avere molta passione per raggiungere il suo obiettivo. Quasi sempre la cima di una montagna, la vetta, è l'atto finale di un sogno o di un'avventura, la si può raggiungere per percorsi diversi, con difficoltà più o meno elevate, su terreni che possono anche essere molto differenti, nella stagione invernale o estiva. Dunque se l'obiettivo primo, la vetta, è chiaro per l'alpinista, anche le modalità per raggiungerlo devono esserlo perché questo determina il valore della sua impresa. Ma ci sono anche la preparazione, l'esperienza, la conoscenza, i mezzi che si possono utilizzare. Ho partecipato nella mia vita a decine di spedizioni. Molto diverse le une dalle altre. Le prime, quand'ero giovane, erano avventure vere anche nella fase di preparazione e lo diventavano ancor di più durante la fase esecutiva. Dalla prima spedizione al Broad Peak con Hermann Buhl, quando salimmo in prima assoluta questa montagna più di 50 anni fa, inaugurando la mia lunga carriera alpinistica, alle spedizioni di questi anni alle quali ho partecipato, come quella organizzata per la celebrazione del 50° anniversario del K2, ho vissuto esperienze molto diverse tra loro. L'alpinismo si è evoluto, non sempre in senso positivo perché al miglioramento della qualità dei materiali e delle prestazioni sportive dei campioni si è qualche volta contrapposto il deterioramento e lo svilimento dei valori che le spedizioni commerciali e l'affluenza di masse di alpinisti poco preparati hanno portato sulle montagne. Per non parlare del deterioramento dell'ambiente. Ecco, proprio dei valori bisognerebbe tornare a parlare, anche nelle aziende, tra i manager.

Il Gran Zebrù o le Grandes Jorasses, il K2 o l'Everest sembrano immobili anche se non immutabili ed è il nostro rapporto con loro, la

nostra sensibilità che diventa la forza e la motivazione del nostro salire su queste cime. Il rischio è di salirle senza comprenderne la bellezza.

Ma la montagna non è solo cose belle e piacevoli.

Il rischio dell'insuccesso deve essere calcolato e ben ponderato, e deve trovare il suo spazio nelle motivazioni e nei valori che noi sentiamo di voler rappresentare.

Anche il rischio materiale deve essere calcolato con molta attenzione. L'alpinismo, e in particolare quello himalayano, è un'attività estremamente pericolosa. Sono diverse le persone che ho visto perdere la vita, alcune a me vicinissime, altre volte io stesso ho corso questo rischio, come sul K2 nel 1986.

Ma rischiare è necessario per raggiungere l'obiettivo, per comprendere il fascino e la bellezza di quegli enormi cristalli di ghiaccio e roccia che sono le montagne dell'Himalaya.

Il premio è la soddisfazione interiore, la certezza di avercela fatta, il riconoscimento, il potersi sentire realizzati come uomini e professionisti. A volte ho questa stessa sensazione quando scrivo l'ultima pagina di un libro, o quando riesco a creare un film, per raccontare una storia, quella della mia vita, delle mie montagne e delle mie avventure, degli incontri con tante persone.

*Kurt Diemberger*

## Introduzione

«Troverai più nei boschi che nei libri. Gli alberi e le rocce ti insegneranno cose che nessun maestro ti dirà». *Bernardo Di Clairvaux*

La montagna: una scuola di management. La determinazione del singolo e della squadra sono le chiavi del successo sul K2 come in azienda.

L'idea di questo libro nasce dall'aver constatato, durante le ascensioni in montagna e lavorando, le numerose analogie nei meccanismi che portano al successo o al fallimento di un team di persone in azienda come in montagna.

In un gruppo di persone impegnato nell'effettuare un trekking, una spedizione himalayana per salire in vetta ad un 8.000 o nel raggiungere gli obiettivi aziendali si attivano analoghi meccanismi di fiducia / collaborazione o di diffidenza / conflitto.

Quando anche durante un'attività di lavoro le persone riescono a mettere in campo la stessa determinazione e motivazione che hanno per il loro hobby preferito, le possibilità di successo si moltiplicano a dismisura. Riuscire a lavorare con passione ed entusiasmo insieme ai propri colleghi è un fattore importante per il successo di ogni team di lavoro.

Le persone che riescono a vivere il proprio lavoro come un hobby hanno sicuramente una marcia in più nel raggiungere i risultati auspicati.

Attraverso le testimonianze di alpinisti, capi spedizione e manager / imprenditori con la passione per l'alpinismo il mondo della montagna viene analizzato come fonte di stimolo per il miglioramento dei gruppi di lavoro in azienda. La cordata di alpinisti come metafora dei team di lavoro impegnati nel raggiungimento degli obiettivi aziendali.

**Foto: Casa Italia 2004 K2 parete sud**

Nel libro vengono spesso messi in evidenza quattro dei requisiti per creare un team di lavoro efficace (acronimo TEAM):

**T** *rasparenza:*

potersi fidare ciecamente l'uno dell'altro. Giocare a carte scoperte. Confrontare apertamente le proprie idee con quelle degli altri senza inganni, trucchi, complotti, falsità e secondi fini. Non parlare alle spalle delle persone, dirsi le cose in faccia. Esprimere sistematicamente ciò che si pensa, anche il dissenso, a condizione che lo si faccia in termini costruttivi. Separare i problemi dalle persone: duri con i problemi, morbidi con le persone. La mancanza di fiducia e la diffidenza rischia di autoalimentarsi innescando un circolo vizioso in cui tutte le azioni dei colleghi vengono interpretate come minacce.

**E** *ccellenza:*

una continua tensione da parte di tutti verso il miglioramento continuo a livello personale e di team. Piena consapevolezza che non esistono limiti alla continua ricerca dell'eccellenza. Ognuno sia a livello individuale che a livello di gruppo è artefice del proprio destino.

**A** *micizia:*

lavorare in un ambiente piacevole e stimolante in cui anche i rapporti interpersonali tra le persone si consolidano e si rafforzano nel corso del tempo. Recarsi al lavoro con il sorriso sulle labbra. Avere lo stesso sorriso sia che si tratti di effettuare una gita di sci alpinismo con un amico o di partecipare ad una riunione insieme ai colleghi di lavoro. Non soffrire del malessere da lunedì mattina o tragedia di fine vacanza o week end lungo in montagna. Divertirsi in tutto quello che si fa, sia che si tratti di lavorare o di scalare montagne.

**M** *otivazione:*

energia allo stato puro presente in ogni componente del gruppo che si attiva costantemente verso il raggiungimento degli obiettivi comuni condivisi. Troppe volte le persone lavorano con il freno a mano tirato per mancanza di motivazione. Non fermarsi di fronte alle difficoltà ma viverle come una sfida da affrontare e superare con successo.

La montagna è naturalmente anche una scuola di Vita che consente di riflettere e confrontarci con noi stessi e le altre persone aiutandoci nel migliorare a livello personale e non solo professionale.

Il libro si rivolge ad un pubblico di lettori all'apparenza molto diverso:

- gli **“uomini d'azienda”**: manager e lavoratori a tutti i livelli della gerarchia aziendale che vogliono divertirsi nello scoprire i segreti di un team di lavoro efficace attraverso la metafora della montagna;
- gli **“uomini di montagna”**: dall'“escursionista della domenica” all'alpinista professionista. Leggendo il libro potranno ascoltare le pillole di saggezza di alpinisti di fama mondiale nonché trovare conferma sul fatto che sia in montagna che nelle aziende sono sempre gli uomini a fare la differenza.

Anche gli autori del libro incarnano questa duplice tipologia di lettore:

- Agostino Da Polenza che da grande alpinista e capo spedizione è diventato un manager d'azienda coordinando l'attività a livello internazionale di Everest – K2 – CNR, ricerche scientifiche e tecnologiche in alta quota;
- Gianluca Gambirasio: consulente e formatore aziendale con un'infinita passione per la montagna e lo sci alpinismo.

Dobbiamo ringraziare questo libro che ci ha dato la possibilità di conoscerci e di lavorare insieme.

Il libro si articola in cinque principali capitoli:

1. **Le caratteristiche di un alpinista di successo**: interviste agli alpinisti al fine di comprendere gli elementi che fanno la differenza a livello individuale.
2. **Il capo spedizione a guida dei suoi uomini**: interviste a persone che hanno organizzato e coordinato team di alpinisti impegnati durante spedizioni internazionali.
3. **Manager con la passione per l'alpinismo**: affermati manager di primarie aziende testimoniano le proprie esperienze personali.
4. **Lavorare in team con efficacia in azienda come in montagna**: un riassunto teorico dei principali elementi del teamwork.
5. **La formazione manageriale esperienziale in montagna: outdoor training**. In quest'ultimo capitolo viene presentato

l'utilizzo dell'esperienza in montagna come strumento per la formazione aziendale per il team building.

Desideriamo ringraziare tutte le persone che hanno contribuito a questo libro ed in particolare:

- Alberto Cortinovis che ha ricercato e selezionato il materiale fotografico;
- Elisabetta Rossoni che ha corretto le bozze;
- Sara Sottocornola che si è adoperata nel contattare ed intervistare gli alpinisti e i capi spedizione sempre in giro per il mondo impegnati in nuove avventure;
- tutti gli alpinisti e i manager che sono stati intervistati.

Agostino Da Polenza e Gianluca Gambirasio

[www.olympos.it/formazione-online-corsi.html](http://www.olympos.it/formazione-online-corsi.html)

## **La montagna una scuola di Vita: raccolta di aforismi e citazioni per riflettere**

«L'uomo moderno pensa di perdere qualcosa – del tempo – quando non fa le cose in fretta; però non sa che fare del tempo che guadagna, tranne ammazzarlo». *E. Fromm*

La montagna oltre a rappresentare una scuola di management rappresenta anche una scuola di Vita nel lungo cammino della nostra crescita personale. In questo paragrafo vengono riportate alcune citazioni ed aforismi che ci auguriamo possano essere motivo per ulteriori stimoli di riflessione.

«Raccontare, parlare, è molto difficile. È sempre duro arrivare così vicino all'essenza della vita e poi, dopo, ritornare indietro e sentirsi imprigionati nelle strettoie del linguaggio completamente inadeguato a tradurre in simboli i concetti la totalità dell'esperienza vissuta. Un'esperienza lunga e sofferta che mi ha permesso di capire una verità fondamentale: alla base di tutto, di ogni azione che l'uomo compie, dev'esserci sempre Amore». *Renato Casarotto, Oltre i venti del Nord (al ritorno della " Ridge of no return" - McKinley)*

«Se il moderno alpinismo d'alta quota richiede la capacità di chiudere la porta davanti all'ultima richiesta di aiuto di un uomo allo stremo e di passare davanti a tre moribondi senza guardarli, io non voglio averci nulla a che fare». *Joe Simpson (Ombre sul ghiacciaio: drammi e miserie in alta quota – Centro Documentazione Alpina – pag. 179)*

«Everest Express non riuscì a raggiungere la vetta dell'Everest. Ma noi, noi avevamo avuto successo? Decidete voi. Io credo che il successo sia qualcosa di personale, diverso da individuo a individuo, non dovrebbe essere decretato da ciò che la società pensa. Se tenteremo di vivere secondo parametri dettati da altri, non potremo mai sentirci soddisfatti, pensare di aver avuto successo: qualcun altro sarà sempre più ricco, più bello, più dotato, più forte, o avrà avuto più successo di noi. Noi eravamo convinti di aver avuto successo, come persone e come squadra». *Jim Hayhurst (La vetta da scalare: lezioni dall'Everest*

*sul significato del successo – Sperling & Kupfer Editori, 1997 Pag. 187)*

«Qualcosa è nascosto. Vai a cercarlo. Vai e guarda dietro i monti. Qualcosa è perso dietro i monti. Vai! È perso e aspetta te». *Rudyard Kipling*

«...Sono le grandi cattedrali della terra, con i loro portali di roccia, i mosaici di nubi, i cori dei torrenti, gli altari di neve, le volte di porpora scintillanti di stelle...». *John Ruskin, 1869*

«Troverai più nei boschi che nei libri. Gli alberi e le rocce ti insegneranno cose che nessun maestro ti dirà». *Bernardo Di Clairvaux*

«Non cercate nel Monte un'impalcatura per arrampicare, cercate la sua anima». *Julius Kugy*

«...in ogni tempo, attraverso il vento, strada facendo, dall'Himalaya all'Oceano, io vado e imparo...». *Chantal Mauduit, Abito in Paradiso*

«Qui non palazzi, non teatro o loggia ma'n lor vece un abete, un faggio, un pino. Tra l'erba verde e'l bel monte vicino levan di terra al cielo nostr'intelletto». *Francesco Petrarca*

«Queste montagne suscitano nel cuore il senso dell'infinito, con il desiderio di sollevare la mente verso ciò che è sublime». *Giovanni Paolo II*

«L'architettura dei monti è un preavviso del gotico». *Andrej Sinjaskij*

«Quassù non vivo in me, ma divento una parte di ciò che mi attornia. Le alte montagne sono per me un sentimento». *Lord Byron*

«Quanto monotona sarebbe la faccia della terra senza le montagne». *Immanuel Kant*

«Se desideri vedere le valli, sali sulla cima della montagna; se vuoi vedere la cima della montagna, sollevati fin sopra la nuvola; ma se cerchi di capire la nuvola, chiudi gli occhi e pensa». *Kahlil Gibran*

«Ho portato il mio Io sul punto piú alto e lo lascio lassú, l'Io che voglio essere. Scendo con l'Io che sono». *Reinhard Karl, Montagna vissuta: tempo per respirare*

«Basta un colle, una vetta, una costa. Che fosse un luogo solitario e che i tuoi occhi risalendo si fermassero in cielo. L'incredibile spicco delle cose nell'aria oggi ancora tocca il cuore Io per me credo che un albero, un sasso profilati sul cielo, fossero dei, fin dall'inizio». *Cesare Pavese, I dialoghi con Leucò*

«L'amore è un abbraccio soffice di cielo e di nuvole su una cima raggiunta col cuore in festa». *Bianca Di Beaco*

«Due voci possenti ha il mondo: la voce del mare e la voce della montagna». *William Wordsworth, Descriptive Sketches*

«C'è un solo tipo di successo: quello di fare della propria vita ciò che si desidera». *Henry David Thoreau*

«Il segreto del successo risiede nella costanza con cui si persegue uno scopo». *Benjamin Disraeli*

«Il successo è ottenere ciò che si vuole. La felicità è volere ciò che si ottiene». *Ingrid Bergman*

«Le persone raramente raggiungono il successo a meno che non si divertano nel fare quello che stanno facendo». *Dale Carnegie*

«Non cercare di diventare un uomo di successo, ma piuttosto un uomo di valore». *Albert Einstein*

«Se uno avanza fiducioso in direzione dei suoi sogni, e si sforza di vivere la propria vita come l'ha immaginata, incontrerà un successo inatteso in situazioni normali». *Henry David Thoreau*

«... la mia casa è quassù fra lo sconfinare delle vette e i racconti del vento...

... la mia casa è quassù fra le altere pareti e misteriosi silenzi...

... la mia casa è quassù fra garrule acque e dolcissimi ricordi.

Qui sono io, qui è la mia casa, qui sono le mie montagne». *Antonella Fornari*

«E' più facile deviare il corso di un fiume o spianare una montagna che cambiare l'animo di un uomo». *Proverbio cinese*

«Ho spiegato a mio nipote cos'è il compromesso: se per le vacanze tua madre vuole andare al mare e tuo padre invece in montagna, il compromesso è che si va al mare, ma il papà può portarsi gli sci». *Anonimo*

«Io credo che le pietre respirino. Non riusciamo a percepirlo con le nostre brevi vite». *Teeton Lakota - Capo Sioux*

«Un albero sotto i raggi del sole, un sasso segnato dalle intemperie, un animale, una montagna: tutti hanno una vita, una storia, vivono, soffrono, affrontano i pericoli, godono, muoiono. Ma non sappiamo il perchè». *Hermann Hesse*

«In cima ad ogni vetta si è sull'orlo di un abisso». *Stanislaw Lec*

«Continua ciò che hai cominciato e forse arriverai alla cima, o almeno arriverai in alto ad un punto che tu solo comprenderai non essere la cima». *Seneca*

«Quando non tira vento anche il galletto in cima al campanile manifesta del carattere». *Stanislaw Lec*

«L'arrampicata non è tanto raggiungere la cima, ma piuttosto tutto quello che sta nel mezzo». *Lynn Hill*

«La felicità è interiore, non esteriore; infatti non dipende da ciò che abbiamo, ma da ciò che siamo». *Henry Van Dyke*

«La felicità è una direzione, non un luogo». *Anonimo*

«Lassù provammo quel fascio quasi inestricabile di particolari sentimenti, che si suole chiamare il senso della vetta. Il mondo esterno, l'interno e il cosmico si compenetrano a vicenda». *Eugene Guido Lammer, Fontana di giovinezza*

«L'uomo può scalare le cime più alte, ma non può dimorarvi a lungo». *George Bernard Shaw*

«Cadendo non si perde la gloria di essere saliti». *Anonimo*

«E' bene seguire la propria inclinazione, purché sia in salita». *André Gide*

«Scegli la strada in salita, è quella che ti porterà alla felicità». *Jean Salem*

«E vanno gli uomini ad ammirare le vette dei monti, ed i grandi flutti del mare, ed il lungo corso dei fiumi, e l'immensità dell'Oceano, ed il volgere degli astri. E si dimenticano di se medesimi». *Sant'Agostino*

«Se mi fosse dato di vivere senza la possibilità di sognare e di lottare per un sogno, bello quanto inutile, sarei un uomo finito». *Giusto Gervasutti*

«Sulla montagna sentiamo la gioia di vivere, la commozione di sentirsi buoni e il sollievo di dimenticare le miserie terrene. Tutto questo perché siamo più vicini al cielo». *Emilio Comici*

«Sarà solo un attimo: un attimo di grande chiarezza e una sensazione pacificante; immerso nella consolante vastità dell'universo, l'uomo non la guarderà, ne farà parte». *Nives Meroi*

«Al mondo non c'è coraggio e non c'è paura, ci sono solo coscienza e incoscienza. La coscienza è paura, l'incoscienza è coraggio». *Alberto Moravia*

«Coraggio è fare quel che hai paura di fare. Non c'è coraggio se non sei spaventato». *Eddie Rickenbacker*

«Il rischio è vita, non smettere di vivere per paura di rischiare». *Anonimo*

«La paura della morte ci impedisce di vivere, non di morire». *Paul C. Roud*

«La paura può servire ma mai la codardia». *Mahatma Gandhi*

«La troppa paura dei pericoli fa che spesso vi cadiamo». *Jean De La Fontaine*

«La squadra deve sentire che le attenzioni di tutta la struttura organizzativa sono rivolte a lei. L'ambiente in cui si lavora è il primo fattore motivazionale. E la motivazione è l'elemento determinante per la vittoria di un team». *Ratko Rudic*

«Non vivere con la paura di morire, ma muori con la gioia di aver vissuto». *Jim Morrison*

«Quando costruisci un team, cerca sempre quelli che amano vincere. Se non riesci a trovarli, allora cerca quelli che odiano perdere». *Ross Perot*

«Il lavoro d'equipe è essenziale. Ti permette di dare la colpa a qualcun altro». *Arthur Bloch*

## Lavorare in T.E.A.M. con efficacia in azienda come in montagna

«Trovarsi insieme è un inizio, restare insieme un progresso e lavorare insieme un successo». *Henry Ford*

### 1. T.E.A.M. building: costruire team di successo

«Se mi fosse dato di vivere senza la possibilità di sognare e di lottare per un sogno, bello quanto inutile, sarei un uomo finito». *Giusto Gervasutti*

Nelle precedenti pagine, grazie alle testimonianze degli alpinisti e dei manager, è emerso come esistano numerose analogie tra una cordata di persone in montagna e un gruppo di lavoro impegnato nel raggiungimento degli obiettivi aziendali. In questo capitolo verranno analizzate e presentate le principali componenti e le difficoltà per costruire un team di successo.

Un gruppo di lavoro è un complesso omogeneo di due o più persone che interagiscono per raggiungere un obiettivo comune ottimizzando la performance. Ciò che fa di un insieme di persone un gruppo di lavoro è avere un obiettivo comune condiviso che rappresenta il collante del team.

I gruppi possono essere:

- monofunzionali: composti da persone con lo stesso ruolo e con caratteristiche individuali simili. Pensiamo ad una mini spedizione composta da due Guide Alpine.
- plurifunzionali: formati da persone con competenze complementari e diverse. Pensiamo ad una grande spedizione

internazionale con finalità di ricerca scientifica: alpinisti, portatori di alta quota, ricercatori, cuochi, accompagnatori, sponsor, giornalisti, ecc.

I singoli componenti sono consapevoli delle potenzialità del lavorare in team nel produrre benefici per tutti i suoi membri. La collaborazione è fondamentale nel creare sinergie di gruppo per ottenere risultati decisamente superiori alla somma dei contributi dei singoli componenti. Per far sì che questo meccanismo si avveri occorre mettere in moto un efficace lavoro di costruzione del team (team building). Il risultato finale sarà superiore alla somma dei risultati massimi che le persone avrebbero potuto realizzare individualmente: due più due uguale a cinque. Basti ad esempio pensare alle sinergie che si creano in montagna e che consentono di realizzare imprese alpinistiche impensabili in solitaria.

Alcuni dei vantaggi di un efficace lavoro in team sono:

- consente l'espressione delle potenzialità di tutti i suoi componenti;
- supporta le persone in difficoltà nello svolgimento del proprio compito;
- arricchisce il bacino di conoscenze e di relazioni interpersonali per lo sviluppo di un network di conoscenze per il futuro;
- consente la creazione di un ambiente di lavoro stimolante e divertente;
- migliora l'analisi e la risoluzione dei problemi;
- agevola la nascita di nuove idee per l'innovazione;
- mantiene e consolida i valori comuni e i rapporti interpersonali;
- costituisce un'occasione di comunicazione e di confronto;
- diventa un gruppo di riferimento per i suoi appartenenti;
- migliora l'efficienza e l'efficacia del lavoro;
- consente una crescita professionale e personale delle persone coinvolte;
- aumenta le sensazioni di sicurezza, di accettazione sociale e di prestigio;
- aumenta il coinvolgimento e il senso di appartenenza delle persone.

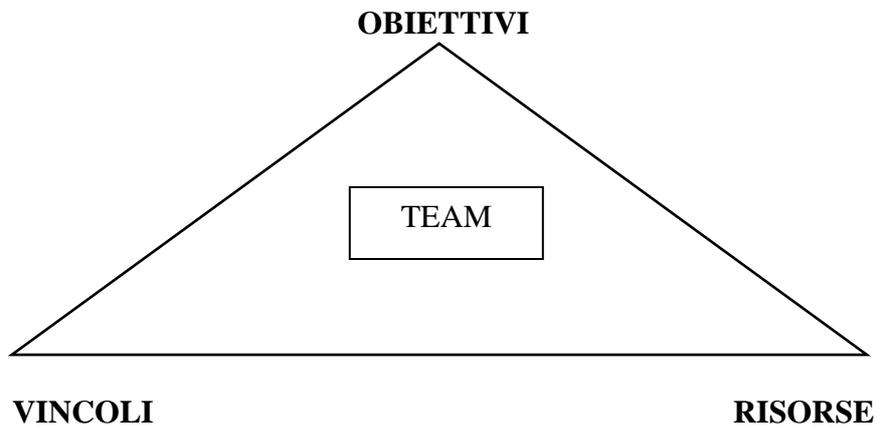
Nel rapporto individuo – gruppo possono instaurarsi quattro differenti dinamiche:

1. **l'individuo prevale sul gruppo:** lotta per il “potere”, conflitti interni, individualismo;
2. **il gruppo prevale sull'individuo:** mancata valorizzazione di tutte le individualità, conformismo passivo;
3. **gruppo ed individuo non prevalgono:** demotivazione generalizzata, mancanza di energia;
4. **individuo e gruppo prevalgono:** la performance del gruppo è superiore alla somma delle individualità valorizzando e facendo interagire le potenzialità di ogni componente.

Ogni gruppo è impegnato nell'ottimizzazione di tre variabili (Fig.1):

- **obiettivi** da raggiungere: ciò che si vuole ottenere (ad esempio l'apertura di una nuova via);
- **risorse** a disposizione: tempo, mezzi, uomini, ecc. (ad esempio finanziamenti, materiali, alpinisti, ecc.);
- **vincoli** da affrontare: regole da rispettare, problemi, difficoltà, ecc. (ad esempio permessi governativi, condizioni meteorologiche avverse, ecc.).

**Fig. 1 – Obiettivi, risorse e vincoli**



Un gruppo di lavoro, per essere considerato un team performante, gestisce in modo eccellente risorse e vincoli per raggiungere gli obiettivi prefissati.

Ogni team nel corso del tempo evolve. Pensiamo ad esempio ad ogni nuova spedizione internazionale le evoluzioni che avvengono nei rapporti tra i componenti del team dall'iniziale fase di ricerca e selezione degli alpinisti, al periodo di organizzazione e pianificazione della spedizione, alla partenza, all'allestimento del campo base, alle attività svolte insieme nel periodo di acclimatamento, allo svolgimento dell'ascensione e così via.

Il modello delle fasi di sviluppo del gruppo di Bruce Wayne Tuckman individua cinque differenti fasi:

1. **Forming:** fase iniziale della creazione del gruppo.
2. **Storming:** fase in cui emergono divergenze e contrasti di opinione all'interno del team
3. **Norming:** fase in cui vengono stabilite le regole e le norme di comportamento da rispettare, i valori comuni, i metodi e gli strumenti di lavoro. Il team inizia a costruire una propria identità.
4. **Performing:** fase in cui l'energia del gruppo è focalizzata nel raggiungere l'obiettivo comune condiviso.
5. **Adjourning:** fase di cambiamento e/o di riorganizzazione del team di lavoro a fine progetto o in seguito a nuovi scenari da affrontare.

## **La formazione esperienziale in montagna: outdoor training**

«Dimentico ciò che odo. Ricordo ciò che vedo. Imparo ciò che faccio». *Confucio*

## La formazione aziendale

«Lavorare senza essere formati è come scendere in campo senza essere allenati».

*Stefano Greco*

La formazione è un processo di apprendimento pianificato, non casuale, che permette alle persone di diventare più efficaci nello svolgere il proprio lavoro. (Peter Bramley, *Evaluating Training*)

La nozione di formazione ha avuto evoluzioni significative nel tempo: da un concetto di “imparare in concreto un certo mestiere” oggi assume un’accezione più ampia in cui si coinvolge la trasformazione degli atteggiamenti, comportamenti, mentalità, che insieme portano non soltanto ad eseguire lavori nuovi e differenti, ma anche e soprattutto ad interpretare in modo differente il proprio lavoro (E. Auteri, O. Buana “La gestione del personale” ETAS libri).

La formazione in una definizione più ampia comprende anche la conoscenza, consiste quindi in un processo di apprendimento che ha l’obiettivo di acquisire nuove “competenze”, ossia l’insieme di conoscenze, atteggiamenti e abilità pratiche correlate fra loro che rendono una persona idonea a svolgere efficacemente il proprio lavoro. (conoscenza, capacità, esperienza, ecc...) (Concetta Carnevale “La valutazione degli investimenti in formazione”).

La formazione aziendale riveste un ruolo ancora più importante quando si lega alla necessità per molti ruoli aziendali di adattarsi, reagire o anche anticipare i cambiamenti. A causa dell’incertezza ed instabilità in ogni settore economico, la formazione diventa uno strumento per trovare spunti di riflessione e di cambiamento che consentono una migliore efficacia per il proprio lavoro. A conferma dell’importanza che la formazione ha assunto nella nostra società moderna, il diritto alla formazione continua è stato anche inserito nella Carta dei diritti fondamentali dell’Unione Europea (Titolo II, art. 74).

La formazione in azienda svolge diverse funzioni positive tra le quali annoveriamo:

- supporto alla realizzazione dei piani di crescita aziendali;
- opportunità per allenarsi concretamente nel proprio ruolo professionale;
- gratifica ed incentivo per il personale;
- occasione di scambio e confronto di esperienze con i colleghi;
- facilitazione dei cambiamenti;
- sviluppo delle conoscenze, delle capacità e delle competenze delle persone;
- arricchimento culturale a livello personale e professionale.

In Italia il settore della formazione aziendale è una vera e propria giungla. Chiunque, anche senza alcuna qualifica né esperienza, può definirsi un formatore proponendo corsi, consulenze strabilianti, coaching, outdoor, miracoli e quant'altro.

Cercando su Google si ottengono circa 374.000 pagine in italiano per formazione aziendale e 394.000 pagine per consulenza aziendale e cercando società di formazione nel sito delle Pagine Gialle appaiono oltre 20 pagine di risultati (ricerche effettuate in data 22 gennaio 2008).

L'offerta è quanto mai ricca e variegata: free lance, ex dirigenti, docenti universitari, giornalisti, uomini d'azienda, associazioni di categoria, neolaureati, società private e pubbliche, enti certificati e non, agenti di commercio, imprenditori e così via.

In qualsiasi ambito aziendale dal marketing alla logistica, dal sistema informativo agli acquisti, dall'amministrazione all'assistenza tecnica è facilissimo trovare centinaia se non migliaia di formatori pronti a dichiararsi degli esperti qualificati e dei veri e propri professionisti.

Le aziende ricevono ogni giorno e-mail promozionali, telefonate per fissare incontri conoscitivi, cataloghi con le ultime novità ed altro. Spesso basta anche solo dire la parola società di formazione ad una centralinista per farle chiudere la telefonata con un classico: <<ci mandi una e-mail o un fax di presentazione e se siamo interessati la ricontatteremo>>.

Anche dal punto di vista dei costi non c'è che l'imbarazzo: dall'apparente gratuito (ad esempio per la formazione finanziata) fino a

cifre a cinque zeri per una sola giornata (ad esempio per l'intervento in una convention di un guru del management riconosciuto ed apprezzato a livello internazionale ed autore di numerosi best seller). Abbiamo utilizzato volutamente il termine "apparente gratuito" in quanto un'azienda sostiene sempre e comunque un costo quando coinvolge il suo personale in un intervento formativo, pensiamo anche solo al tempo dedicato dai partecipanti.

Nella giungla della formazione aziendale il rischio della confusione e dell'errore è sempre in agguato.

Il rischio è che siano sempre meno i manager ad avere tempo disponibile o a renderlo tale per dedicarlo ai processi di sviluppo basati sulla formazione. Tutto questo naturalmente è molto grave, dal momento che senza sviluppo del personale e dell'azienda, l'unica alternativa è il declino.

Molte aziende sono convinte che per salvare la nave che affonda bisogna svuotare l'acqua con i secchi piuttosto che adoperarsi per tappare le falle e poi provvedere alla costruzione di un nuovo e più resistente scafo. La formazione è una formidabile occasione di crescita personale e professionale per le persone e per l'azienda.

## **Le diverse tipologie di attività di formazione**

«I problemi sono opportunità in abito di lavoro». *Henry Ford*

Molte delle attività svolte in montagna sia in estate che in inverno ben si prestano ad essere utilizzate nella formazione esperienziale.

Occorre subito sfatare il pregiudizio montagna uguale pericolo. La montagna è un ambiente così vasto e diversificato in cui è possibile trovare esattamente le emozioni che si cercano.

Ogni attività svolta è supportata da una consolidata metodologia ed esperienza che permette la concettualizzazione / debriefing e quindi il trasferimento della prova pratica effettuata alla propria realtà lavorativa.

A titolo di esempio, si riportano alcuni esercizi di team building in montagna:

**Attività: escursionismo / trekking:**

- organizzazione ed effettuazione di un trekking in rifugio alpino, bivacco o in tenda;
- costruzione di un ponte tibetano;
- orientamento con carte e GPS.

**Attività: neve e ghiaccio:**

- arresto caduta in crepaccio;
- organizzazione ed effettuazione recupero da crepaccio;
- progressione su ghiacciaio;
- escursione con le ciaspole;
- gita di sci alpinismo o di fondo escursionismo;
- progressione su cascata di ghiaccio;
- costruzione ancoraggio;
- arresto caduta con piccozza / progressione su pendio.

**Attività: canyoning**

- discesa su torrente: tuffo, toboga e calate.

**Attività: roccia:**

- conoscenza nodi, modalità di progressione e strumenti (gri gri, discensore a 8, mezzo barcaiolo, secchiello ecc.);
- arrampicata su falesia o palestra di roccia;
- escursione su via ferrata;
- prova di equilibrio per allenare il baricentro: ad esempio progressione su tre barattoli o percorso obbligato vicino a muro con barattoli di altezza e distanza differente;
- esercizi per sviluppare fiducia nei materiali come ad esempio sospensione nel vuoto su corda;
- calate in corda doppia (da parete o ponte): singolo o più persone;
- autosoccorso in cordata con carrucola.

**Attività: autosoccorso in valanga:**

- teoria su evento e modalità di intervento;
- prove utilizzo Arva: seppellimento unico e multiplo;
- ricerca vista e udito;
- sondaggio a squadre;
- prova del blocco di slittamento;
- simulazione incidente;
- costruzione barella e trasporto feriti.

**Attività: Soccorso alpino:**

- recupero impianti a fune: salire su palo, raggiungere infortunato e calarlo;
- organizzazione ricerca disperso.

**Attività: Costruzione ricovero di emergenza (truna, igloo,...)**

- costruzione di una truna o di un igloo.

**Un esempio di programma: “Obiettivo oltre i 4.000 m.”**

«La mente dell’uomo è capace di qualsiasi cosa – poiché dentro di essa vi è ogni cosa, non solo tutto il passato ma anche tutto il futuro». *Joseph Conrad*

Di seguito viene riportato a titolo di esempio l’articolazione di un intervento formativo esperienziale di team building in montagna.

Un corso di formazione manageriale e di sviluppo personale animato durante la salita (alpinistica o scialpinistica) ad una vetta dell’arco alpino oltre i 4000 metri: Monte Bianco 4807 m, Breithorn Occidentale 4165 m, Gran Paradiso 4061 m, Punta Giordani 4046 m, Allalinhorn 4027 m, .. scelto in funzione della composizione del gruppo.

Durata del corso: variabile in funzione della meta prescelta.

Perchè partecipare? La sfida alla montagna rappresenta una metafora della sfida con se stessi nel raggiungere un obiettivo

ambizioso. Il corso si sviluppa in diversi momenti di analisi e riflessione dell'esperienza che si sta vivendo in prima persona durante l'ascensione. Verrà inoltre organizzato un preliminare incontro con tutti i partecipanti per spiegare l'iniziativa e fornire i primi elementi di teoria a carattere tecnico.

Un evento memorabile che renderà ancora più affiatato ed efficace il vostro team di lavoro. Al termine del corso avrete anche costruito un concreto piano di miglioramento del proprio gruppo di lavoro da attuare nei mesi successivi.

Sintesi contenuti affrontati:

- la pianificazione e la preparazione come elementi del successo;
- la sfida dell'obiettivo;
- individuo e gruppo;
- come mantenere coeso il gruppo ed alta la motivazione di tutti i partecipanti;
- creare un clima di fiducia reciproca all'interno del team;
- la comunicazione interpersonale e la gestione dei conflitti;
- la gestione degli imprevisti e delle difficoltà;
- affrontare e condividere successi ed insuccessi;
- analogie e differenze nel proprio gruppo di lavoro nell'affrontare la sfida della montagna rispetto alle sfide quotidiane di lavoro;
- definizione del piano di miglioramento individuale e del team di lavoro.

Note: il corso si svolge con il supporto tecnico e la supervisione di una Guida Alpina per garantire la massima sicurezza. Per partecipare è richiesto un certificato medico di buona salute. Il corso potrà essere organizzato anche con l'obiettivo inferiori ai 4.000 metri, scegliendo la destinazione più adatta alla composizione del gruppo.

Per chi desidera ricevere ulteriori informazioni: [gianluca.gambirasio@olympos.it](mailto:gianluca.gambirasio@olympos.it).

*Se dopo aver letto questo Book Summary sei interessato all'acquisto del libro puoi farlo on line direttamente dal sito [www.olympos.it](http://www.olympos.it).*