

## **Progettare e condurre outdoor training: usare l'arrampicata nella formazione**

*di Marco Parolini. Estratto da "L'esperienza quando diventa fattore di formazione e sviluppo. Dall'opera di Kolb alle attuali metodologie di experiential learning", Renato Domenico Di Nubila e Monica Fedeli, ed. Pensa Multimedia, 2010*

### **Premessa.**

L'arrampicata è una disciplina che consiste nel salire una parete rocciosa verticale facendo affidamento sulle proprie capacità psico-fisiche. L'obiettivo può essere raggiungere una vetta oppure il semplice superamento della difficoltà costituita dall'ostacolo.

Nell'ambito della formazione outdoor l'arrampicata è una tecnica interessante ma utilizzata con discrezione a causa di alcune barriere: è ingiustamente considerata una attività "pericolosa"; richiede un setting non indifferente: pareti di arrampicata, equipaggiamento, istruttori e competenze tecniche.

In questo elaborato cercheremo di capire insieme quali sono gli apprendimenti "naturali" che può garantire questa disciplina, imparando anche che essa può essere "vestita" per fare formazione su competenze molteplici, incluso il team working. Infine vedremo alcuni accorgimenti per utilizzarla al meglio in ambito formativo manageriale.

### **Tra certezza e cambiamento: risk taking come competenza di domani?**

"Un gruppo di persone si trova alla base di una roccia. Di fronte a loro si staglia una parete verticale alta venti metri: ci sono diverse vie di arrampicata, di diversa difficoltà, per raggiungere la cima. C'è già qualcuno in parete che lentamente e con leggerezza progredisce verso l'alto. C'è silenzio e concentrazione. La situazione è allo stesso tempo invitante e "respingente": il desiderio di affrontare e superare quella parete è fortissimo, come altrettanto forte è la paura e l'istinto di mantenere i nostri piedi ben saldi a terra.

Nell'istante in cui il primo arrampicatore comincia a elevarsi da terra, diventa consapevole che dovrà attingere a tutte le sue capacità per progredire in alto e contemporaneamente che la sua fiducia è riposta nel compagno che lo assicura alla base tramite una minuta corda da 10 millimetri. Nel momento in cui dalla cima della parete si butterà nel vuoto per affrontare una calata in corda doppia, lascerà la sicurezza dell'appoggio orizzontale, per una nuova esperienza che potrà essere di piacere e stupore come di paura."

Chiunque affronti una arrampicata è disposto ad assumersi una certa dose di rischio e quindi anche la responsabilità delle conseguenze verso se stesso e il suo compagno. Metaforicamente potremmo quindi dire che l'arrampicata è una disciplina d'attualità. Il pericolo, il vuoto, il rischio, le difficoltà, l'incertezza sono scenari che saranno sempre più presenti nella nostra vita quotidiana ma che, con stoltezza, siamo stati costantemente educati ad esorcizzare. Il risultato è che non siamo più capaci di cavarcela da soli di fronte a cambiamenti e ostacoli. Quindi mentre oggi il mondo ci richiede di essere flessibili e di cambiare, di vedere le cose da prospettive diverse, noi siamo impegnati nella conservazione, nella ricerca della certezza e della sicurezza (la casa, il lavoro, la pensione sono esempi).

Ogni cambiamento porta con sé un prezzo da pagare a fronte dei benefici che si possono acquisire. Di fatto si decide di cambiare nel momento in cui lo statu quo non è più soddisfacente oppure nel momento in cui si desidera ardentemente di perseguire un sogno o un obiettivo. E' questo il caso dell'alpinista ma anche dell'imprenditore che investe le sue energie, il suo patrimonio, i suoi valori per perseguire un disegno più ampio.

L'aspetto interessante è che in molti casi i rischi non sono reali, ma sono convinzioni limitanti che ci siamo posti noi stessi. Oppure sono la paura di perdere delle rendite di posizione acquisite nel tempo. Il prezzo di un cambiamento non deve essere, sempre e per forza, alto.

### **Arrampicata ed empowerment.**

Tutti abbiamo il desiderio di migliorare o elevare la nostra condizione personale o professionale. L'arrampicata è una disciplina che consente di fare bene il punto sul proprio io reale, di confezionarsi dei sogni o degli stati desiderati (le vette da raggiungere o le pareti da superare), e quindi di progettare il percorso tra l'uno e l'altro.

Queste riflessioni sono la base del modello del cambiamento autodiretto di Richard Boyatzis, secondo il quale per innescare il cambiamento e potenziamento è necessario avere consapevolezza del proprio io reale (insieme delle caratteristiche che un individuo ritiene di possedere) e io ideale (insieme delle caratteristiche che un individuo desidererebbe avere). La comprensione della discontinuità tra i due, è l'elemento da cui scaturisce il desiderio di avviare un percorso di crescita e sviluppo. L'apprendimento che deriva dalla analisi e comprensione del sé ideale, fondandosi su elementi ritenuti significativi dal soggetto (e non da altri), è l'elemento che motiva e predispone la persona ad acquisire nuove informazioni, modificare quelle già esistenti, pianificare e strutturare il proprio programma di evoluzione.

### **Due applicazioni formative: empowerment e team working**

L'arrampicata rientra in un gruppo di attività outdoor dove, "nel momento dell'esecuzione del gesto", la componente individuale è prevalente su quella relazionale di gruppo. Pertanto si presta molto bene a lavorare sul tema dell'empowerment, della fiducia, dello sviluppo personale.

Tuttavia un buon formatore outdoor che conosca la tecnica sarà anche in grado di vestirla per affrontare un lavoro finalizzato al team working.

Vediamo due esempi, entrambi calibrati su un gruppo di una dozzina di persone.

Per affrontare un lavoro focalizzato sull'empowerment si potrà proporre al gruppo di suddividersi in coppie. Ogni coppia dovrà affrontare un breve scalata per raggiungere la sommità di una parete, dalla quale si caleranno poi in parallelo con la tecnica della corda doppia, prestandosi attenzione l'un l'altro. L'esercizio avverrà una coppia alla volta, così che mentre la coppia è impegnata nell'arrampicata è anche oggetto dell'osservazione di tutti gli altri. Le dinamiche che si accendono sono quelle del criterio di scelta del compagno (qualcuno dovrà accontentarsi), dell'autovalutazione del proprio io ideale (è quello che vorrei essere mentre in parete tutti mi vedranno) e di quello reale (ciò che realmente sarò), del calibrare l'attenzione su di sé con l'attenzione sul compagno. Il gruppo che osserva potrà o meno essere orientato al sostegno e all'incoraggiamento della coppia in azione.

Per affrontare un lavoro focalizzato sul team working si inviterà il gruppo a dividersi in due squadre in competizione tra loro il cui obiettivo sarà massimizzare il proprio punteggio (scalare il maggior numero di vie e di maggiore difficoltà).

Le dinamiche che si accendono sono di valutazione e negoziazione su chi fa che cosa: l'obiettivo non è che tutti effettuino la scalata, ma che il gruppo si organizzi ed elabori una strategia volta a massimizzare il suo risultato coi vincoli presenti (tempo e "abilità" delle persone a disposizione). In questa maniera chi non se la sente potrà facilmente trovarsi un ruolo all'interno della missione (per esempio fare sicurezza al compagno, coordinare i lavori, tenere il punteggio, fare l'arbitro, incoraggiare, predisporre i materiali).

### **La trasferibilità sul lavoro.**

Il processo del modello Outdoor Management Training, si presta molto bene alla gestione di una tecnica come l'arrampicata e alla riconduzione degli apprendimenti in pratiche concrete sul lavoro. Sul modello OMT esistono pubblicazioni specifiche pertanto non mi fermerò ad illustrarlo. Mi preme solo sottolineare come l'utilizzo della telecamera per la revisione dell'esperienza e la somministrazione di sistemi di feedback a 360° siano strumenti molto utili per fare un check up sullo stato reale del gruppo e degli individui. I piani di sviluppo delle competenze, poi, se accompagnati da sessioni di follow up di gruppo e individuali sono uno strumento eccellente sia per designare i traguardi desiderati che per perseguirli. Interventi di questo tenore

che investano l'intera organizzazione nel medio periodo, producono risultati tangibili e misurabili.

### **Apprendimenti e temi “caldi” durante la rielaborazione di una sessione outdoor di arrampicata.**

Componenti riconducibili all'empowerment:

- Consapevolezza di sé. L'arrampicata offre l'opportunità di fare nuove scoperte di sé, conoscere meglio se stessi, fare il punto sulle proprie capacità, valutarsi;
- Obiettivi e traguardi. L'arrampicata offre la possibilità di scegliersi un obiettivo preciso: la vetta, il percorso o il grado difficoltà. Il raggiungimento dell'obiettivo richiederà l'elaborazione di scelte, decisioni ed una strategia per perseguirlo;
- Risultati. L'arrampicata offre la possibilità di misurare i risultati in maniera immediata e inequivocabile: per ogni via sono già presenti dei gradi di difficoltà oggettivi e preventivamente stabiliti. Ogni piccolo progresso sulla roccia è un successo che può essere misurato e celebrato immediatamente;
- Sconfitta e rinuncia. Così come ci permette di celebrare i successi, l'arrampicata ci pone con forza di fronte ai nostri limiti, alla sconfitta o alla rinuncia, con la possibilità di comprendere cosa ci ha impedito di riuscire, incluse le convinzioni limitanti;
- Visualizzazione. La possibilità di creare una visualizzazione nitida dello stato desiderato quando saremo in cima alla nostra parete, crea un senso di urgenza, accresce la nostra motivazione, nobilita tutte le nostre energie per arrivarci;
- L'avventura e la natura. L'ambiente naturale in cui si svolge l'attività è una componente che contribuisce a creare la componente avventurosa, utile a fare uscire dagli schemi consueti e ad indossare nuovi panni.

Componenti legate al team working:

- Essere una cordata. L'arrampicata sportiva è una attività che va condotta in coppia o nel contesto di piccoli gruppi. Quanto più il team è accomunato dalla stessa vision, tanto più è facile raggiungere l'obiettivo. Per esempio in una cordata, l'obiettivo può anche essere chiaro e comune (superare la parete x) ma se la motivazione delle singole persone è differente, può diventare difficile perseguirlo. Se uno arrampica perché attratto dalla qualità del gesto, e un altro dalla velocità, difficilmente troveranno una sintesi. Così è anche sul lavoro. E' forte la possibilità di condividere con l'altro scelte, strategie e paure, decisioni;
- L'ascolto. L'arrampicata sportiva si presta molto bene a lavorare sull'ascolto attivo. Poiché è una attività ad alto contenuto ansiogeno, il partecipante è molto concentrato su se stesso, perdendo di vista gli obiettivi generali, i

compagni e le loro esigenze. Su questo si può lavorare molto bene nella fase di rielaborazione;

- La valutazione delle competenze. Durante la rielaborazione è utile rivisitare come il gruppo ha analizzato le competenze e capacità disponibili e come si è suddiviso i ruoli. L'arrampicata si presta bene a porre l'attenzione sulla distinzione fra la competenza tecnica (tecnica d'arrampicata posseduta) e la competenza emotiva (propensione a gestire le difficoltà e lo stress, ad assumersi rischi, a valutare rapidamente il contesto e a prendere decisioni).
- Pianificazione e programmazione. L'arrampicata richiede di programmare l'ascensione, valutando capacità, equipaggiamento, suddividendo il nostro percorso in piccole tappe, stabilendo un programma di allenamento.

### **Accorgimenti.**

Alcuni accorgimenti possono aiutare a rendere l'esperienza dell'arrampicata altamente performante ai fini formativi ed entusiasmante anche a persone ansiose o timorose del vuoto.

**Tipi di arrampicata.** Negli anni '80 diffusione dell'arrampicata ha favorito la nascita di diverse specialità. Nell'ambito della formazione outdoor, per il suo approccio veloce e gli alti standard di sicurezza è da preferirsi "l'arrampicata sportiva". Utilizzando gli accorgimenti descritti, i rischi sono pressoché nulli. Inoltre questa tecnica consente di presidiare tutto il gruppo contemporaneamente, a vantaggio dell'osservazione delle dinamiche.

**Briefing e patto formativo.** La conduzione di un briefing approfondito in cui il formatore outdoor esplicherà gli obiettivi e l'articolazione dell'esperienza, offrirà una anticipazione del setting e dell'ambientazione in cui avverrà l'esperienza, condividerà le regole del gioco e in particolare la regola della "libertà di adesione": siamo qui per imparare piacevolmente, non siamo obbligati a fare ciò che non ci piace e comunque all'interno dell'esperienza possiamo sceglierci il nostro ruolo.

**Sopralluogo e prova preventiva.** L'arrampicata richiede un preventivo sopralluogo e test di tutte le vie, per valutarne le reali difficoltà e per assicurarsi che siano in condizioni ottimali.

**Graduazione delle esperienze.** Un formatore outdoor che conosca bene la tecnica dell'arrampicata saprà organizzare e graduare le vie di arrampicata in modo che le difficoltà siano effettivamente superabili da tutti. Attenzione a limitarsi ad affidare questo compito ad istruttori non conosciuti: non conoscendo il target di partecipanti tendono a sopravvalutarne le capacità.

**Setting.** Gli esempi di outdoor training qui proposti richiedono un sito di arrampicata sportiva (detto falesia o palestra di arrampicata) con almeno una decina di vie tra il grado 4A e 6A (scala francese). Queste difficoltà di solito possono essere superate in top rope (corda preventivamente posizionata in alto) da persone che non hanno mai arrampicato.

Di solito le falesie di arrampicata sportiva hanno un facile e veloce accesso a piedi, si trovano in fondovalle (minimizzazione dei rischi della montagna), sono bene attrezzate. Esistono anche palestre artificiali di arrampicata indoor, fatte di materiale sintetico. Si trovano all'interno di capannoni in città e permettono di arrampicare con qualunque condizione atmosferica a scapito della componente legata all'avventura e all'ambiente naturale.

**Gli spazi.** La falesia deve anche avere una base con ampi e comodi spazi, che permettano al gruppo di muoversi in libertà, raggrupparsi, confrontarsi, organizzarsi e prepararsi. Questo consente anche ai trainer outdoor di avere una visione completa su tutto il gruppo, potendo presidiare sia le dinamiche individuali che quelle relazionali.

**I trainer.** Trainer che abbiano praticato l'arrampicata sono da preferire. La numerosità dei trainer è una variabile che dipende dal modello formativo: diciamo che nel modello OMT è suggerito un trainer ogni 6-12 allievi.

**Gli istruttori.** L'unica figura abilitata professionalmente all'insegnamento dell'arrampicata è la Guida Alpina. A questa possono essere affiancati uno o più assistenti esperti. Una buona organizzazione di formazione outdoor avrà i suoi istruttori fidati o avrà cura di selezionarli verificando, oltre ai brevetti, anche la loro capacità di relazionarsi con i discenti e di comprendere che la natura dell'attività è formativa manageriale: la prestazione sportiva è secondaria. Questo è un appunto importante poiché i "tecnici" sono persone speciali, molto appassionate, ma troppo spesso concentrate sul gesto.

**L'equipaggiamento.** Sono necessarie una matassa di corda per ogni via di arrampicata, imbragature e moschettoni per i partecipanti, sistemi di assicurazione (gri gri o analogo). Sebbene non obbligatorio una organizzazione seria metterà a disposizione materiale di sua proprietà in eccellenti condizioni meccaniche ed estetiche e renderà obbligatorio l'uso del casco per tutta la durata dell'esperienza di arrampicata. Indicate, ma non indispensabili, le scarpette da arrampicata che possono essere sostituite da scarpe da ginnastica o pedule da trekking. La tuta da ginnastica o i jeans possono andare bene.

### **Marco Parolini**

Marco Parolini è attivo nella divulgazione delle metodologie di formazione esperienziale outdoor. Come vicepresidente locale di AIF Associazione Italiana Formatori ha organizzato il 2° Convegno AIF sulle formazioni esperienziali e il workshop Internazionale DaDa sulla didattica e apprendimento negli adulti. Laureato in Economia, ha conseguito un Master in Comunicazione d'Impresa e un Master in Outdoor Management Training. Dal 2001 ha delle collaborazioni accademiche in seno alla Facoltà di Economia dell'Università di Trento, corsi Gestione d'impresa e Gestione delle risorse umane.

Nel 1998 sviluppa il primo progetto innovativo di team building outdoor che riceverà un riconoscimento in occasione dell'Anno Internazionale delle Montagne. Esperto di alpinismo, orienteering, subacquea e sport outdoor ha fatto esperienza nel marketing di Salewa, Head Ski e Montura. Dal 1999 è progettista e direttore di percorsi formativi per Accademia d'Impresa – Camera di Commercio di Trento, Formazione Lavoro - Federazione Trentina Cooperative, Associazione Artigiani, imprese.

Come partner specialistico di società di consulenza e formazione ha accompagnato i manager di Banche di Credito Cooperativo BCC, BMW, Saiwa, Danone, Metro Italia, Best Western, Snaidero, Fiat, Ceva Logistics, Danieli, Randstad, Prysmian, Brescia Mobilità, Aziende Sanitarie, Pubbliche Amministrazioni, oltre che numerose piccole e medie imprese. Dal 2001 è AD di Motylab, società specializzata in outdoor training per l'empowerment, il team building, la leadership.