

Everest Leadership

È una metafora organizzativa, un workshop esperienziale, un modello di riferimento per apprendere la gestione dei team

Marco Parolini

Consulente e formatore in progetti di team building, Outdoor Management Trainer certificato, docente Universitario, Vice Presidente AIF TAA

Contatto/Kontakte/contact

info@marcoparolini.it
mob. 340/4665014

Abstract

“La montagna ha una notevole rilevanza per il management anche al di là della mera pratica dell'alpinismo. I paralleli semantici saltano all'occhio: la vetta della carriera, la cordata intesa come efficiente team alla guida di un'azienda, gli sherpa (i portatori) nella funzione di insostituibile ausilio nella fase di preparazione di grandi imprese organizzative, le ragioni di riserva del lean management...”

Reinhold Messner

Sommario

1. Premessa.....	3
2. Breve descrizione	3
3. Obiettivi.....	3
4. Contenuti preferenziali	4
5. La scalata dell'Everest come metafora organizzativa.....	4
6. Ruoli e prerequisiti per l'efficacia.....	4
6.1. Partecipanti	4
6.2. Conduttore	5
6.3. Committente.....	5
7. Apprendimento	5
8. Setting.....	5
8.1. Spazi.....	5
8.2. Tempi	5
8.3. Strumenti.....	5
9. Fasi.....	6
9.1. Progettazione	6
9.2. Realizzazione	6
9.3. Follow Up	6
9.4. Verifica.....	6
10. Origini e teorie di riferimento	6
11. Diffusione e riconoscimento sociale.....	6



12. Varianti.....7
13. Bibliografia essenziale.....7



1. Premessa

L'impiego della formazione emotiva per l'apprendimento di competenze degli adulti è oggetto di dibattito nella comunità dei formatori (si veda anche la giornata AIF 2005 su "Il valore della formazione emotiva"). Ma essa è soprattutto una realtà crescente all'interno delle organizzazioni, che la utilizzano perchè la considerano uno strumento di apprendimento efficace, rapido ed incisivo soprattutto se è sintetizzata in modelli di riferimento che aiutino tanto il committente che il formatore a scegliere e ad assegnare la "casa" più appropriata per il discente.

2. Breve descrizione

Il modello Everest Leadership™ lavora sulle competenze di leadership e gestione dei team, invitando i partecipanti a rivisitare criticamente gli eventi alpinistici occorsi nel 1996 sul monte Everest. Un fatto reale raccontato dai protagonisti nel libro "Aria sottile" di Jon Krakauer. Il percorso di apprendimento del partecipante avviene attraverso la simbolica progressione verso i Campi Alti dell'Everest, in ognuno dei quali si affronta una esercitazione legata ad un tema. L'immersione e la partecipazione al caso è favorita da un setting multisensoriale dal punto di vista scenografico e multimediale. Ogni sessione è completata da una rielaborazione guidata di confronto tra il gruppo.

3. Obiettivi

Il modello Everest Leadership™ può essere efficace per riflettere sui diversi stili di leadership e riconoscere il proprio, per imparare a costruire team di collaboratori, per rivalutare mission e motivazioni individuali come chiavi di successo, per imparare a prendere decisioni in frangenti di crisi o di cambiamento organizzativo, per iniziare una riflessione sul sistema di valori che guida il nostro operare, per rivalutare il ruolo di una comunicazione efficace nei processi organizzativi.

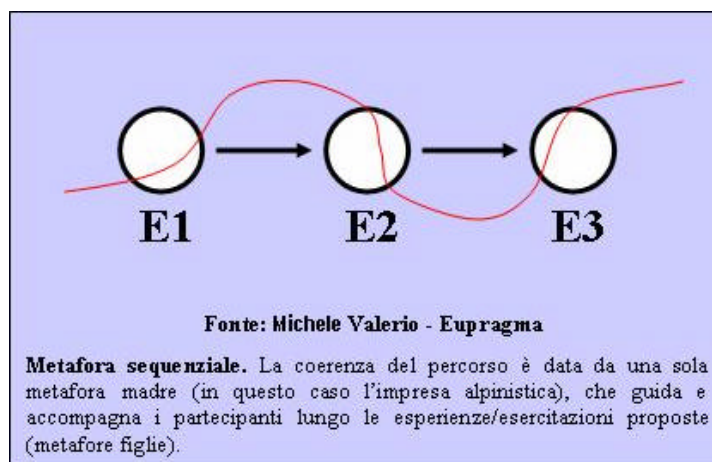


4. Contenuti preferenziali

Sviluppo della leadership; team building; lavoro sulla mission; gestione del proprio rapporto con lo stress, la paura, il rischio, l'imprevisto; attivazione delle capacità di ascolto dell'altro; rapporto col proprio ruolo e lavoro; lavoro sull'etica manageriale; lavoro sui valori e le motivazioni personali; la visualizzazione di un progetto; project management; lavoro su vision e mission; riflessione sui significati di interazione, integrazione, cooperazione; lavoro sull'allenamento delle competenze e la preparazione a progetti speciali; problem solving; decision making; la creatività.

5. La scalata dell'Everest come metafora organizzativa

La coerenza dell'intero workshop è garantita dal ricorso ad una metafora di tipo sequenziale (l'impresa alpinistica come metafora della vita organizzativa) che unisce come un filo le singole esercitazioni e di cui ci piace riportare alcune delle possibili chiavi di lettura: il desiderio di confrontarsi con una sfida ambiziosa, la determinazione nell'arrivare in cima, la capacità di conservare il successo appena conquistato evitando di rilassarsi durante l'insidiosa discesa, la fiducia nei compagni di cordata, la capacità di "camminare in cordata", l'allenamento delle capacità e la preparazione per l'ascesa, la pianificazione della scalata attraverso i campi base intermedi, la capacità di motivare e guidare il team verso l'alto offrendo una visione condivisa del percorso, l'intuizione e la creatività per superare i "crepacci" che ostacolano la progressione, la sensibilità nell'interpretare l'imprevedibilità degli eventi, l'etica di affrontare la montagna con mezzi leali.



6. Ruoli e prerequisiti per l'efficacia

6.1. *Partecipanti*

Sono gli attori del percorso formativo, interpretando e rielaborando, confrontandosi e fornendo feedback. Devono potere aderire liberamente e volontariamente al percorso. Il gruppo non dovrebbe

superare le 12 unità, e la partecipazione dei singoli deve essere libera e volontaria. Se così non fosse potrebbe essere di aiuto un briefing coi partecipanti per la preliminare condivisione del modello e delle aspettative. L'efficacia è maggiore se i partecipanti rivestono ruoli di responsabilità reale, hanno esperienze significative da condividere, ed hanno voglia di mettersi in gioco.

6.2. **Conduttore**

È un facilitatore di apprendimento che costruisce il clima e presidia il percorso di sviluppo. Deve conoscere la storia e i passaggi chiave su cui si articola il modello Everest Leadership™. È preferibilmente un formatore manageriale o un esperto di sviluppo personale.

6.3. **Committente**

Può essere il partecipante stesso (nel caso di percorsi interaziendali come per esempio un executive master) o un suo superiore (nel caso di percorsi interaziendali o aziendali).

7. **Apprendimento**

I modelli di riferimento sono molteplici: imparare facendo, imparare osservando sé e gli altri, imparare dalla riflessione sull'esperienza fatta, apprendere dal confronto e dai feedback, imparare dall'analisi individuale e di gruppo. Vengono privilegiate tutte le fasi del modello di Kolb: azione, osservazione riflessiva, concettualizzazione, sperimentazione.

8. **Setting**

8.1. **Spazi**

Sala accogliente con almeno 50 mq di spazio libero; sedie mobili a ribaltina; illuminazione modulabile; parete per la videoproiezione; è preferibile una location residenziale con la disponibilità di aree outdoor di parco, prato o bosco.

8.2. **Tempi**

Due giornate residenziali suddivise in sessioni temporali di 2-3 ore ciascuna. Può essere efficace l'integrazione di una giornata di follow up a distanza di un mese.

8.3. **Strumenti**

Vengono fornite le attrezzature per allestire la scenografia, svolgere esercitazioni e role playing: materiale alpinistico per allestire un campo base, narrazioni scritte e audio, diari, filmati e documentari, musiche new age, slide show; i sussidi didattici consistono in: schede guida, appunti da annotare su post it da comporre su flip chart, pennarelli; supporti per la videoregistrazione (telecamere, monitor, microfoni, impianti hifi, luci).

9. Fasi

9.1. *Progettazione*

Attraverso un briefing col committente si raccolgono informazioni sugli obiettivi, sul profilo dei partecipanti e sul taglio da conferire all'intervento. Quindi si tarano le esercitazioni e si conducono sopralluoghi della location.

9.2. *Realizzazione*

Mediante un contratto formativo si condividono coi partecipanti aspettative, obiettivi perseguibili e metodologie adottate. Il workshop si articola poi in sessioni temporali di 2-3 ore ciascuna. Ogni slot si compone di una fase di azione (partecipazione ad una esercitazione applicativa, osservazione di un filmato, ascolto di una testimonianza, role playing, narrazione di un testo), una fase di riflessione/osservazione centrata sulla rielaborazione di gruppo che può portare alla costruzione di impegni e piani di lavoro sistematizzati su flip chart.

9.3. *Follow Up*

E' finalizzato a riordinare e radicare gli apprendimenti attraverso: la riflessione a mente fredda sui temi emersi; la revisione di filmati significativi delle esercitazioni del workshop; il confronto della propria percezione con quella dei colleghi; l'analisi della propria scheda di feedback; la verifica del trasferimento sul lavoro degli impegni presi, la valutazione di difficoltà, ostacoli e modalità per superarle.

9.4. *Verifica*

Prevede un questionario di valutazione al termine del workshop e una verifica a distanza del rispetto degli impegni presi durante il workshop.

10. Origini e teorie di riferimento

Il percorso è stato ideato nel 1998 dopo la lettura del libro "Aria Sottile" di Jon Krakauer. Ne è seguita l'analisi del caso, possibile grazie ad una consistente raccolta bibliografica, fotografica e cinematografica originale, proveniente prevalentemente dagli Stati Uniti e dal Nepal. Il caso è stato poi sviluppato in chiave di formazione manageriale. L'apprendimento del modello outdoor management training ha poi permesso di dare all'intero percorso, un maggiore rigore metodologico e una maggiore finalizzazione sull'apprendimento.

11. Diffusione e riconoscimento sociale

Ad oggi il percorso è stato sperimentato con diversi mix indoor/outdoor, in sei edizioni, prevalentemente nel contesto di Executive Master Interaziendali, con profili dirigenziali e quadri di gruppi bancari.

12. Varianti

E' efficace l'integrazione con sessioni di esperienze outdoor coerenti con la metafora di riferimento e con momenti di coaching individualizzato. Le sessioni temporali possono essere eliminate o aggiunte a seconda degli obiettivi di apprendimento concordati col committente.

13. Bibliografia essenziale

Krakauer Jon, Aria sottile, Ed. Corbaccio, 1998

Bukreev Anatolij, Everest 1996, Ed. CDA, 1996

Lene Gammelgaard, Il mio Everest, Ed. Piemme, 1999

Castagna Maurizio, Esercitazioni, casi e questionari, Angeli, Milano, 2001

Castagna Maurizio, Role playing, autocasi ed esercitazioni psicosociali, Angeli, Milano, 2001

Elmes M., Barry D., Deliverance, Denial, and the Death Zone, The Journal of the applied behavioural science, June 1999

Rotondi Marco, Facilitare l'apprendere, Aif, Angeli, Milano, 2000

Salked Audrey, Psychology and sociostructuralism in the death zone, High, april 2000

Valerio Michele, L'uso della metafora nell'outdoor training, in FOR N.54-55, Aif, Angeli, Milano, 2003