

## **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

*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).*