

L'outdoor training come esperienza formativa nel sistema ambiente: il caso dei dirigenti UISP

di Umberto Porri, Santino Cannavò, Daniela Rossi

I motivi della scelta tematica e della metodologia

Questo progetto di formazione, finanziato nell'ambito della legge 383 di promozione sociale, è stato dedicato ai dirigenti e ai giovani quadri del sistema associativo Uisp.

Alla base di questa scelta metodologica non vi sono certamente ragioni di "tendenza", tenendo conto che l'utilizzo di questo approccio è stato largamente collaudato da oltre un decennio; le motivazioni sono invece da ritrovarsi in tre classi di argomentazioni:

- a) la necessità di effettuare un percorso finalizzato alla individuazione e alla misurazione delle competenze direzionali per la Uisp del prossimo futuro;
- b) l'adesione ad un progetto organizzativo basato sull'ampliamento, la trasversalità, il confronto di esperienze tra comitati e leghe intra ed interregionali;
- c) la centralità del fattore ambiente e l'esigenza di caratterizzare ogni attività/disciplina/manifestazione Uisp nel quadro dei criteri di "sostenibilità".

Da una parte la formazione outdoor è un *itinerario di apprendimento strutturato*, mirato allo sviluppo di competenze di leadership, team building e problem solving, caratterizzato da esperienze coinvolgenti e da sessioni di rielaborazioni di gruppo, dove si è *protagonisti del proprio percorso di apprendimento*.

La presenza di difficoltà e situazioni complesse crea un *contesto che coinvolge gli individui sul piano fisico, emotivo e cognitivo*; la motivazione a partecipare e a mettersi in discussione è elevata e favorisce l'apprendimento.

Utilizzando buone pratiche mutuare da discipline Uisp, che sostituiscono materie e saperi degli esperti/docenti tradizionali, si *mette al centro la produzione di esperienze fatte dai dirigenti/partecipanti*.

D'altra parte in questi ultimi anni si è registrato un *forte aumento d'attenzione per le tematiche ambientali* e sempre di più si fa strada la coscienza che l'uomo, con il suo insieme di relazioni ed interazioni, esercita una pressione sul sistema pianeta (impronta ecologica).

Le nostre azioni, sia individuali che collettive, necessariamente si rapportano con l'ambiente, a prescindere dalla consapevolezza che se ne ha, modificandolo a volte in maniera irreparabile. Ma lo stato di salute dei sistemi naturali è fortemente connesso alla salute dei sistemi sociali e, di conseguenza, indebolire il primo può significare "naturalmente" indebolire il secondo.

Le azioni della nostra Associazione e dei nostri dirigenti sono direttamente connesse, quindi, con i processi essenziali di uno sviluppo sociale sostenibile e sono direttamente correlate al tema "ambiente".

La metodologia outdoor risponde perfettamente a questi fattori poiché:

- a) pone i partecipanti nella condizione di "misurarsi" in situazioni nuove ed incerte che rappresentano i fattori centrali delle dinamiche organizzative attuali;
- b) familiarizza i corsisti con dinamiche relazionali caratterizzate da un elevato numero di contatti interpersonali;
- c) si svolge in contesti naturali nei quali sperimentare la "leggerezza" e la "compatibilità" della presenza umana.

Questo terzo aspetto è stato particolarmente curato: abbiamo fatto in modo di contestualizzare le esperienze che hanno composto il progetto in sei località geografiche differenti, dislocate su tutto il territorio nazionale, consentendo così sia una mappatura di luoghi e ambienti tipici sia la sperimentazione di alcune importanti discipline di terra e di acqua.

Le esperienze frutto della pratica delle attività sono state materia di analisi-riflessione-sintesi da cui enucleare elementi relativi sia al cosa e al come, che al dove fare attività e quindi si prestano a diventare riferimenti per la cultura Uisp, una sorta di "laboratori formativi" basati sulla metodologia en plein air.

L'"apprendere facendo" attraverso attività di movimento ha avuto al centro i tratti distintivi delle diverse culture associative: valori, comportamenti, atteggiamenti, modalità di comunicazione e gestione delle relazioni, stili di leadership.

Gli obiettivi del progetto ed i risultati attesi

- Formare su scala nazionale dirigenti, quadri e giovani futuri dirigenti per rafforzare i caratteri di sistema dell'Associazione sul piano identitario e valoriale;
- rafforzare il processo di innovazione della cultura organizzativa della UISP come Learning Organisation;
- realizzare un intervento attraverso il sistema della formazione en plein air centrato sulla *promozione di capacità trasversali e relazionali*: lavoro in gruppo, team building, pianificazione, orientamento a risultati e obiettivi, riconoscimento dei diversi stili di leadership, decision making, problem solving, capacità di autocontrollo e gestione dello stress, adattamento, flessibilità, reattività, senso dell'obiettivo e dell'appartenenza, comunicazione e capacità di ascolto;
- promuovere e sviluppare le attività in "plein air", per radicare la vocazione associativa ad uno *sport per tutti eco-sostenibile*, in stretta relazione con la salvaguardia e valorizzazione delle aree protette;
- favorire conseguentemente la costituzione di una piattaforma formativa permanente su queste tematiche per dirigenti, quadri e operatori;
- porre le basi per una collaborazione continuativa sul piano progettuale e delle azioni con gli Enti Parco, che coinvolga attivamente i dirigenti e le basi associative locali;
- predisporre insieme agli Enti Parco la stesura di protocolli d'intesa per collaborazioni di carattere generale e specifico, collegate alle buone pratiche in ambiente naturale;
- favorire la trasferibilità del modello, sviluppare azioni di sistema, capaci di avere ricadute territoriali, introducendo indicatori di lettura del cambiamento organizzativo e promuovendo la diffusione del concetto di sostenibilità come "elemento fondante" dell'Associazione.

I luoghi dell'outdoor

Le nostre palestre a "cielo aperto" hanno coinvolto i seguenti Parchi:

- Parco Naturale Regionale dei Nebrodi (Sicilia), 27/9 - 1/10/2007
- Parco Nazionale Appennino Tosco-Emiliano (Toscana-Emilia Romagna), 28/2 - 2/3/2008
- Parco Naturale Regionale del Beigua (Liguria), 8/5 - 11/5/2008
- Parco Nazionale del Pollino (Calabria-Basilicata), 5/6 - 8/6/2008
- Parco Naturale Regionale delle Dolomiti Friulane (Friuli), 3/7 - 6/7/2008
- Parco Regionale del Lago Trasimeno (Umbria), 11/9 - 14/9/2008

dove, oltre ad integrarsi ai ritmi naturali, i corsisti hanno praticato varie attività sportive: escursionismo, canoa, rafting, arrampicata, mountain-bike, orienteering, torrentismo, speleologia, sci di fondo, sci-escursionismo, racchette da neve...

Durante gli appuntamenti formativi sono stati programmati incontri tra i corsisti e i responsabili e i gestori dei parchi, le comunità locali, gli operatori economici e turistici, le associazioni sportive ed ambientaliste locali.

Camminando, arrampicando, pagaiando, pedalando e... pensando! di Umberto Porri

Le sei esperienze che abbiamo felicemente vissuto ci hanno fornito una confortante risposta sul piano delle "risorse umane" disponibili, e dovremo continuare quest'azione di scouting. Abbiamo dimostrato che un altro modo di fare sport in ambiente è possibile, abbiamo sviluppato una sintesi tra pensiero ed azione, volta a realizzare obiettivi sia formativi che di sperimentazione della validità dell'idea di sportpertutti.

E ci portiamo a casa anche un patrimonio di relazioni forti tra tutti i partecipanti, sia che abbiano camminato assieme sui sentieri dalle Dolomiti ai Nebrodi, sia che ne abbiano solo condiviso l'emozione attraverso le mail che ci siamo scambiati, allargando, dopo ogni esperienza, sempre più la rete di questa piccola-grande comunità.

Se c'è una cosa difficile nello sviluppo di un'organizzazione è il riuscire a mantenere dei legami stretti e personalizzati tra i suoi componenti. La crescita dei "numeri" dei tesserati richiede anche *nuovi quadri direttivi*, ma ciò provoca, spesso, fenomeni di allentamento dei legami preesistenti, oltre all'altrettanta inevitabile e necessaria formazione di gruppi di specialisti che chiamiamo "tecnostruttura".

La Uisp, oggi, a mio avviso soffre di un problema: invece di troppi nuovi dirigenti, ne abbiamo troppo pochi!

Che in questo nostro mondo dello sport che cambia così rapidamente ci sia bisogno di un profilo di dirigente molto meno settorializzato, monotematico, culturalmente aperto ad incroci con settori e saperi di confine e non (l'ambiente, in primis, il benessere psicofisico, la solidarietà, lo sviluppo della società civile), è un dato di cui si deve prendere atto, prima che il cambiamento ci passi accanto.

E questo profilo dirigenziale non si trova in natura, allo stato libero, va costruito. Cioè, va selezionato e formato. Scelto, vagliato, provato e sostenuto.

Questo il primo e fondamentale "insegnamento" per il nuovo dirigente (uisp e non): *l'incertezza e il cambiamento non si dirigono! Si gestiscono!*

Gestire vuol anche dire saperli prevedere, anticipare, senza schemi programmatori rigidi e precostituiti; quando va proprio bene, si rispettano alcune tappe, ma quel che sta in mezzo può richiedere modifiche che vanno decise ed organizzate dal dirigente.

La formula di questa particolare modalità di fare formazione, l'outdoor, si declina in maniera specifica per il "dirigente Uisp" nella capacità di far sperimentare e percepire, sia razionalmente che emotivamente, l'essenza del nostro messaggio di "sportpertutti" come possibilità di partecipazione attiva a tutte le proposte, nessuna e nessuno escluso.

E' più che ovvio che nel nostro milione di tesserati esistano i potenziali dirigenti del domani. Più difficile è "come fare" per individuarli, farli emergere, metterli alla prova sperimentalmente, senza rischiare di bruciarli.

Questo primo gruppo ha dimostrato di reggere benissimo alla prima prova di "affidabilità" dirigenziale: la capacità di affrontare l'imprevisto e la capacità di saper costruire e lavorare insieme.

"Cosa ci faccio qui? non mi hanno certo portato *solo* a camminare o a sperimentare racchette e ciaspole; se è un corso di formazione, da qualche parte dovrà pur saltare fuori *il maestro* che insegna!"

Sicuro; solo che il maestro anziché saltar fuori doveva saltare da dentro! Il maestro siete voi. Il maestro sta nella riflessione personale e condivisa con i colleghi-compagni-amici-partecipanti, riflessione stimolata dalle esperienze comuni e pratiche. Le escursioni avevano il fine di far penetrare a fondo il senso del gruppo e la necessità del suo organizzato movimento.

L'apprendimento si misura facilmente a partire dall'elaborazione concettuale dell'esperienza pratica, finalizzata, questa volta, a capire come organizzare e dirigere delle attività sul territorio, una volta rientrati.

Immancabilmente, in ogni appuntamento un evento lascia il segno. L'evento si realizza più facilmente quando qualcosa/qualcuno riesce a spezzare il ferreo ordine logico-emotivo della consueta routine esistenziale; e la dimensione outdoor ci riesce. Questo spiega la meraviglia provata a stare sopra cocuzzoli a picco sul mare: un rovesciamento di prospettiva completo e totale che di più non si può.

Dal mio angolo di osservatore di dinamiche relazionali cerco sempre di aggiungere qualcosa che non abbiamo avuto tempo di far venir fuori dai *briefing* quotidiani.

L'essenza del discorso formativo al dirigere sta nel fatto che questa qualità non s'insegna; la s'impara entrando nel vivo di situazioni che richiedono processi decisionali, osservando cosa succede, quali decisioni e in che modo sono state prese, analizzandole, criticandole e predisponendoci a divenire noi i protagonisti la volta che ci toccherà decidere.

La capacità di pensare in maniera metaforica, ovvero di cogliere aspetti di una realtà e quindi trasporli ad altre realtà è il centro di questo modo d'apprendere.

Il lato formativo delle nostre esperienze (canyoning, trekking, ...) va ricercato dentro di noi, nella capacità di autoanalisi che porta in superficie le nostre reazioni emotive, i momenti gradevoli (e perché?) e quelli meno (e perché?), con il fine di individuare la ragione che ha suscitato quella emozione, per saper prevedere i nostri futuri comportamenti in situazioni più o meno simili.

Il lato formativo lo si arricchisce attraverso quanti e quali feed-back abbiamo saputo ricavare dall'incontro con l'"altro", se li abbiamo ricercati oppure abbiamo preferito la sfera protettiva del già noto...

Il lato formativo è scritto nella sequenza dei percorsi che abbiamo vissuto.

Perché sta ormai nella liturgia formativa che ci deve essere un programma, possibilmente dettagliato nei contenuti (che cosa), nei tempi (quando e quanto), nei luoghi (dove) e soprattutto negli obiettivi (perché).

Ma le liturgie sono questioni perfettamente controllabili.

Dirigere ha a che fare con l'incertezza, con l'imprevedibile e con il cambiamento; la capacità e la rapidità di rifacimento sono le competenze distintive del buon dirigente che vive nell'era della turbolenza e della competizione.

Ecco alcuni esempi di **metafore**, o meglio di situazioni sperimentali offerte dagli outdoor e che si ripresentano anche nella vita associativa.

Il **kayak**: ci è stato insegnato che l'unico modo per avvicinarsi all'ideale *rettilineo* era correggere continuamente la rotta attraverso rapidi e leggeri colpi di pagaia. Una volta a destra e una volta a sinistra. E che a spingere e dar di forza era fatica sprecata.

E questo è già un primo elemento di riflessione utile per la gestione nella propria realtà associativa, nel concreto delle esperienze che state facendo o che farete nei 170 nodi della rete operativa Uisp.

Ovvero, chi va di qua chi va di là, chi procede sicuro e spedito, chi vaga più lento, chi chiacchiera e fa poca strada, chi aspetta e chi no... e al pontile ci arriva metà flotta e forse meno. Chi ha detto che l'importante è partecipare? Come non esistono due kayak uguali, non esistono nemmeno due comitati o due leghe uguali, e si deve capire come cucirsi attorno, questo ruolo organizzativo, in funzione degli obiettivi e delle nostre "misure". Se impari la lezione e intervieni con opportuni adattamenti, il kayak è molto divertente. E anche la Uisp.... Altra lezione che possiamo apprendere dal kayak è questa: intanto si è da soli e quel che succede, succede perché noi e non altri lo fan succedere. Della serie: a dirigere un pezzo di Associazione, anche scegliendo un metodo collegiale, adottando uno stile partecipativo, non si può evitare la solitudine del dirigente. Ci sono e ci saranno sempre momenti in cui devi *decidere da solo*, devi sbrogliare una rete che si è intricata, devi disfare dei nodi. Ci sono e ci saranno dei momenti in cui sei di fronte ad una cosa che si chiama *responsabilità personale*. Ma bisogna anche sottolineare la condizione di *solitudine = minor prospettiva: ricordati che sei solo e vedi meno lontano del gruppo*.

Il passaggio dalla situazione esperienziale "kayak" a quella "**rafting**" è netto: qui si sta obbligatoriamente *tutti insieme*, sopra lo stesso gommone e la metafora del gruppo è banale.

E si sperimenta la necessità, l'efficacia e la soddisfazione di pagaiare a tempo, agli ordini del capogommone che ci consiglia di non cadere in acqua, salvo quando ce l'ordina lui. E così si capisce che la metafora del rafting non consiste solo nella disciplina del gruppo affiatato, nel coordinamento che assicura propulsione e direzione giusta per evitare/affrontare gli ostacoli sopra/sotto il pelo dell'acqua.

Il capogommone ci ricorda la fondamentale presenza di una leadership di contenuto, cioè di qualcuno che padroneggi la tecnica di guida del mezzo, altrimenti addio manovrabilità.

L'abilità di colui che sta a poppa non consiste nel tenere la prua sempre perfettamente parallela al filo della corrente; la realtà sta proprio nella capacità, paradossale, di affrontare ostacoli e situazioni con manovre, probabilmente poco esteticamente piacevoli, ma fundamentalmente efficienti.

Non è sufficiente, comunque, la sola presenza di una leadership di contenuti per rendere efficace un gruppo. Dei tanti gommoni, visti da fuori indistinguibilmente simili, ciascuno ha dato vita ad una esperienza complessiva certamente differente grazie alla presenza di altre capacità necessarie per tenere "su" il gruppo.

Oltre alla annotazione circa una razionale distribuzione dei "pesi" sui lati del gommone, metafora che aiuta a comprendere certe lentezze nei processi decisionali, certi scollegamenti...

Certamente il rafting porta facilmente a comprendere la bellezza del gruppo se in possesso di precise e condivise competenze circa il "perché", il "dove", il "come".

Si capisce la situazione di gruppo nella sua essenza "rigida", quasi costrittiva (rimanere tutti insieme, vietato scendere! perdita di efficienza!).

L'esperienza sottesa al **trekking**, è quella di un gruppo "fluida" che sviluppa un movimento a fisarmonica perché non ha importanza in questo caso la dimensione raccolta, la contemporaneità del passo, il coordinamento per ruoli, anzi.

Qui non conta chi arriva prima e chi poi...qui il risultato è la piena realizzazione dello "sportpertutti": prima o poi arrivano tutti dappertutto, distendendosi in fila per ordine di *fiato e di afflato*. Il gruppo nella sua essenza "fluida", che è l'altra faccia della competenza relazionale, rappresenta la dimensione d'efficacia, il massimo del risultato col minimo delle regole, la soddisfazione della partecipazione auto ed eteromotivata. La dimensione che completa la costruzione del team.

La voce dei partecipanti

Riportiamo anche il racconto ed i commenti di alcuni partecipanti:

Dario Giachi (Uisp Val di Cecina): "Il mio giudizio sull'esperienza del Beigua è estremamente positivo, sia sul luogo e sia sull'attività in generale. Una formazione così strutturata prevede momenti molto importanti dal punto di vista individuale, ma anche di vita collettiva. L'aspetto molto importante da sottolineare è l'eterogeneità del gruppo: dalla Valle D'Aosta, al Veneto fino alla Sicilia, giovani e meno giovani appartenenti ai diversi livelli dell'associazione, hanno avuto la reale opportunità di dialogare e confrontarsi".

Francesco Tirrito Uisp Messina: "Abbiamo appena finito di ripulire dalla polvere e dal fango delle zone umide le scarpe da trekking dopo il corso di formazione outdoor, ma le sensazioni rimangono. Ancora una volta l'organizzazione non ha fatto una grinza ed in questo altro angolo meraviglioso della nostra penisola, in un contesto paesaggistico incantevole, siamo stati assistiti affettuosamente, ma anche con professionalità da dirigenti locali, naturalisti, geologi, botanici ecc".

Elena Debetto, presidente Uisp Trieste: "Mi sono divertita moltissimo. In questa circostanza ho avuto la possibilità di confrontarmi anche con attività nuove, che non avevo avuto mai modo di praticare. Mi riferisco in particolare allo sci di fondo e alle escursioni con le ciaspole. Penso che la formula di questa tipologia di formazione sia molto efficace e permetta a tutti i partecipanti di conoscersi in maniera diretta ed informale, creando da subito le condizioni per la socializzazione e la condivisione dell'esperienza. La possibilità di vivere un lungo fine settimana insieme ad altre persone ti permette di staccare completamente rispetto alla quotidianità e di coinvolgerti in maniera assoluta. Splendida la

cornice del Parco Nazionale dell'Appennino Tosco Emiliano, luoghi molto particolari da visitare, ma soprattutto da vivere”.

Giorgio Gollini, Uisp Reggio Emilia: “Dopo qualche piccolo imprevisto organizzativo iniziale, siamo riusciti a sincronizzarci. Il mio giudizio riguardo l'esperienza è sicuramente positivo. Nonostante la scarsa presenza di neve, che siamo riusciti a trovare in maniera più abbondante solo il venerdì durante un'escursione con le ciaspole, le attività si sono svolte regolarmente. Per quanto riguarda la parte relativa alle discussioni serali, posso dire di aver trovato tutti gli argomenti affrontati molto interessanti. Abbiamo parlato e trattato “l'argomento Uisp” a 360°, confrontando idee, opinioni ed esperienze. Un confronto diretto e sicuramente poco “istituzionale” che ben si inserisce all'interno di un appuntamento di formazione completamente fuori dagli schemi classici”.

Piermario Garbino, Uisp Biella: “Di rientro dal secondo appuntamento, una certezza: ogni incontro porta con sé da ogni regione, bagagli di esperienze passate e presenti, la volontà di confrontarsi e condividere questo nostro modo di vedere lo sport, l'uomo, la donna e l'ambiente. Un mio sogno, quello di poterci incontrare tutti, magari a fine percorso, ma certamente, grazie ad Internet le distanze si annullano e le idee ed i progetti si realizzano”.

Note sugli autori

Umberto Porri, responsabile nazionale delle Risorse Umane UISP

Santino Cannavò, responsabile nazionale Ambiente e Sostenibilità UISP

Daniela Rossi, responsabile nazionale Ufficio Progetti UISP