

# SICILIASCOUT

il Giornale dei Capi dell'AGESCI SICILIA



## A scuola di leader

Anno XXI n°1 - maggio 2012

Spediz. in Abb. Post. art. 2 comma 20/C L. 662/96 Filiale di Catania

# Sommario

Editoriale di <b>Ciro Cardinale</b> .....	3
<b>Atti Convegno «Scoutismo e formazione alla leadership»</b>	
«La formazione alla leadership nel pensiero di Baden-Powell» di <b>Mario Sica</b> .....	6-8
«La formazione della leadership nello scoutismo in gruppi di adolescenti. Il ruolo del capo pattuglia/capo squadriglia» di <b>Attilio Grieco</b> .....	9-19
«La solitudine del capo» di <b>Federico Lunardi</b> .....	19-23
«La formazione alla leadership oggi nello scoutismo. Le aree di contiguità tra la formazione del metodo aziendale e la formazione scout» di <b>Claudio Morotti</b> .....	23-33
«Modelli applicativi della formazione alla managerialità ispirati alla leadership nello scoutismo» di <b>Luigi (Loris) Sanlorenzo</b> .....	33-44
«L'esigenza nel mondo aziendale di avere persone che hanno sviluppato delle doti di leadership. L'esperienza del WOSM (World Organization Scout Movement) e della SDA (Scuola di Direzione Aziendale) Bocconi, riguardante la formazione alla leadership» di <b>Eduardo Missoni</b> .....	45-49
L'odore delle scelte di <b>Luigi Perollo</b> .....	50

SICILIA SCOUT Anno XXI - numero 1 - maggio 2012  
Spediz. in Abb. Post. art. 2 comma 20/C L. 662/96 Filiale di Catania  
Edito dall'Agesci Regione Sicilia per i suoi soci  
Autorizzazione del Tribunale di Siracusa n.14 del 31/07/1992

1.12

Redazione: Via F.lli Bandiera, 82 - 95030 Gravina di Catania  
tel. 095 416561 - fax 095 7500633  
www.sicilia.agesci.it - stampa@sicilia.agesci.it

Direttore responsabile: **Luigi Perollo**  
Capo redattore: **Ciro Cardinale**  
In redazione: **Sergio Lombardo - Fabio Marino**  
Hanno collaborato: **il Centro Studi e Documentazione AGESCI Sicilia, Antonio Scalini**  
Realizzazione grafica: **Sergio Lombardo**  
Foto: **Antonio Scalini, Sergio Lombardo,**  
Stampa: **Legofast s.a.s. di Francesco Schiera & C.**  
**Via Titina de Filippo, 7 - Palermo**  
Tiratura di questo numero: **3.500 copie**

Chiuso in redazione il 30-04-2012

# Editoriale

È un dato incontrovertibile: nessuno "nasce imparato" e tutti dobbiamo andare a scuola per imparare a leggere, scrivere, far di conto e anche a "comandare". Nessun leader infatti è "nato imparato", ma ha appreso il suo ruolo giorno per giorno, applicandosi nello studio, sbagliando, cadendo e risolleandosi. Anche lo scautismo è scuola di leader, perché "insegniamo da piccoli a diventare grandi". Quando il capo sestiglia comanda l'urlo ai lupetti; quando il capo squadriglia conduce gli esploratori lungo il bosco; quando il rover decide di servire in gioia ed umiltà, cosa fanno? Nient'altro che imparare, sperimentare, educare se stessi alla leadership. Abbiamo allora voluto dedicare interamente questo numero di Sicilia Scout proprio al convegno "Scautismo e formazione alla leadership", tenutosi a Giarre il 19 febbraio, perché crediamo che fra gli obiettivi principali dello scautismo, la formazione cioè di buoni cittadini, dotati di un carattere capace di "guidare da se la propria canoa", rimane uno degli aspetti più affascinanti del suo metodo educativo. E questo si può tradurre proprio nel concetto di leadership, a cui il ragazzo prima e l'adulto poi vengono chiamati ad esercitare, durante il gioco dello scautismo e che rimane anche al di là e al di fuori di esso. E Sicilia Scout ha voluto offrire a tutti voi l'interessante contributo dei relatori. La formazione alla leadership si inserisce anche nell'ambito 3 del Progetto regionale 2009-2013, dove la comunità capi è vista come concreto veicolo di cambiamento per il territorio; come incubatrice di leader, affinché i capi siano detonatori, anziché semplici contenitori di cambiamento. E questa è una scelta. Come una scelta è stata anche quella fatta da Giovanni Falcone e Paolo Borsellino, che in vista di un alto ideale di legalità e giustizia hanno compiuto fino in fondo, fino al massimo sacrificio della vita, il loro dovere. Vogliamo anche noi oggi qui ricordare il ventennale della loro morte, perché "le loro idee camminano sulle nostre gambe", come dice un fortunato slogan.

*Ciro Cardinale*





# Scautismo e Formazione alla Leadership

## 19feb2012

“Sala Messina”  
via Calderai - Giarre (CT)

### programma

**ore - 09.00**  
Inizio lavori e benvenuto

**Ore 10.00**  
Presentazione dei lavori da parte del moderatore giornalista **Giovanna Bongiorno**.

#### Interverranno:

**Mario Sica**  
*“La Formazione alla leadership nel pensiero di Baden-Powell”.*

**Attilio Grieco**  
*“La formazione alla leadership nello scautismo in gruppi di adolescenti: Il ruolo del Capo Pattuglia - Capo Squadriglia”.*

**Claudio Morotti**  
*“La formazione alla leadership oggi nello scautismo. Le aree di contiguità tra la formazione del mondo aziendale e la formazione scout”.*

**Federico Lunardi**  
*“La solitudine del capo”.*

**Luigi Sanlorenzo**  
*“Modelli applicativi della formazione alla managerialità ispirati alla leadership nello scautismo”.*

**Eduardo Missoni**  
*“L'esperienza nel mondo aziendale di avere persone che hanno sviluppato delle doti di leadership”.*

*“L'esperienza del Wasm (Word Organization Scout Movement) e della SDA (Scuola di Direzione Aziendale) Bocconi riguardante la formazione alla leadership”.*

### Comitato



**Presidente**  
Giovanna Bongiorno

**Vice**  
Luigi Sanlorenzo

**Segretario**  
Eduardo Missoni

**Relatore**  
Attilio Grieco

**Relatore**  
Claudio Morotti

**Relatore**  
Federico Lunardi

**Relatore**  
Mario Sica

**Relatore**  
Luigi Sanlorenzo

**Relatore**  
Eduardo Missoni

**Relatore**  
Giovanna Bongiorno

**Relatore**  
Attilio Grieco

**Relatore**  
Claudio Morotti

**Relatore**  
Federico Lunardi

**Relatore**  
Mario Sica

**Relatore**  
Luigi Sanlorenzo

«Scautismo e formazione alla leadership» è il titolo del convegno che si è tenuto a Giarre (CT) il 19 febbraio scorso, promosso dal Centro studi e documentazione AGESCI – Sicilia, in collaborazione con la Fabi, il Rotary di Giarre e lo StudioFor e con il patrocinio del Comune di Giarre, dell'AGESCI – Sicilia, degli Scout d'Europa – Fse, del Cngei – Sicilia e Calabria e del Masci – Sicilia.

Fra gli obiettivi principali dello scautismo, la formazione di un buon cittadino, dotato di un carattere capace di “guidare da se la propria canoa” – secondo le parole di Robert Baden-Powell, fondatore dello scautismo – rimane uno degli aspetti più affascinanti del suo metodo educativo, rivolto ai giovani di entrambi i sessi dagli 8 ai 21 anni d'età. Tutto ciò si può tradurre nel concetto di leadership, a cui il ragazzo prima e l'adulto poi vengono chiamati ad esercitare, durante il gioco dello scautismo e che rimane anche al di là e al di fuori di esso. Vi sono infatti leader del mondo delle imprese, delle professioni, della pubblica amministrazione e del lavoro in genere, che guidano quotidianamente altri uomini e donne e devono ogni giorno farlo e soprattutto farlo bene. Con questo convegno l'AGESCI Sicilia ha voluto aprire un dibattito sulla prospettiva dello scautismo come “scuola” di formazione alla leadership per i giovani d'oggi, uomini e donne di domani. L'incontro, moderato da Giovanna Bongiorno, ha visto alternarsi sul podio Mario Sica, già ambasciatore italiano, capo scout e profondo conoscitore del pensiero di Baden-Powell e della storia dello scautismo, Attilio Grieco, consulente in organizzazione aziendale, Federico Lunardi, ufficiale medico dell'Esercito, Claudio Morotti, formatore manageriale, Loris Sanlorenzo, capo scout e docente universitario, Eduardo Missoni, medico e docente universitario.

Manifestazione collaterale al convegno, la mostra filatelica dei francobolli emessi dalle poste europee in occasione del centenario dello scautismo, celebrato nel 2007 e curata dall'Aisf (Associazione italiana scout filatelici).

Sicilia Scout ha pensato di pubblicare in questo numero le relazioni tenute al convegno, volendo fare così cosa gradita a tutti i capi scout ed a coloro che, per mestiere o per interesse culturale, si occupano di formazione.

Un doveroso ringraziamento va, infine, al Centro studi e documentazione AGESCI – Sicilia, che ha curato l'incontro, e ad Alfio Buonfiglio e Lucius Occhiolini, che hanno provveduto a raccogliere e trascrivere alcuni interventi solo orali dei relatori.

Ciro Cardinale



FEDERAZIONE  
AUTONOMA  
BANCARI  
ITALIANI

S.A.B.  
Sindacato Autonomo Bancari di Catania



Rotary Giarre

STUDIOFOR  
SICILIA SCOUT

Si ringrazia per l'organizzazione del Convegno:

Rossi Rosa  
 Oliva Paolo  
 Maiorca Carmelo  
 Taibi Maria Carmelo  
 Parlato Gaetano  
 Caruso Leonardo  
 La Rosa Carmelo  
 Vitali Giuseppe  
 Moncada Nello  
 Carastro Mario  
 Privitera Maria Grazia  
 Ponzo Alfio  
 Salamone Simone  
 Grasso Salvo  
 CNGEI Sezione Giarre  
 CNGEI Sezione Riposto  
 Scalzo Roberta  
 Contarino Giuseppe  
 Bonfiglio Alfio  
 Zappacosta Ermanno  
 Parisi Maria Luisa  
 MASCI Comunità Acireale  
 MASCI Comunità Riposto  
 AGESCI Gruppo San Giovanni La Punta  
 MASCI Messina 1  
 Monetti Giancarlo  
 Gentile Pino  
 Monterosso Gianfranco  
 Cardinale Ciro  
 Di Stefano Sonia  
 Marchese Orazio  
 Sorrentino Giuseppe  
 Scout San Benedetto  
 AGESCI - Ufficio stampa  
 CNGEI (stampa)  
 FSE (stampa)  
 CNGEI Sicilia e Calabria  
 MASCI Sicilia

AISF  
 FABI  
 StudioFor  
 Rotary Giarre  
 Comune di Giarre



Comune di Giarre

# Scautismo e Formazione alla Leadership

## 19feb2012

### "Sala Messina" via Calderai - Giarre (CT)

programma

**ore - 09.00**  
Inizio lavori e benvenuto

**Ore 10.00**  
Presentazione dei lavori da parte del moderatore  
giornalista **Giovanna Bongiorno**.

**Interverranno:**

**Mario Sica**  
"La Formazione alla leadership nel pensiero di  
Baden-Powell".

**Attilio Grieco**  
"La formazione alla leadership nello scautismo in  
gruppi di adolescenti: Il ruolo del Capo Pattuglia -  
Capo Squadriglia".

**Claudio Morotti**  
"La formazione alla leadership oggi nello scautismo.  
Le aree di contiguità tra la formazione del mondo  
aziendale e la formazione scout".

**Federico Lunardi**  
"La solitudine del capo".

**Luigi Sanlorenzo**  
"Modelli applicativi della formazione alla manage-  
rialità ispirati alla leadership nello scautismo"

**Eduardo Missoni**  
L'esigenza nel mondo aziendale di avere persone che  
hanno sviluppato delle doti di leadership.

L'esperienza del Wosm (World Organization Scout  
Movement) e della SDA (Scuola di Direzione  
Aziendale) Bocconi riguardante la formazione alla  
leadership".

Con il patrocinio



AGESCI  
Regione Sicilia

Scout d'Europa  FSE



CNGEI  
Commissariato Regionale  
Sicilia e Calabria



MASCI  
Regione Sicilia

Segreteria organizzativa

**Centro Studi Agesci Sicilia**  
Via F.lli Bandiera, 64  
95030 Gravina di Ct  
Tel. +39.095.416561  
centrostudi@sicilia.agesci.it  
www.sicilia.agesci.it/csd

Adesioni e prenotazione entro il 15 febbraio 2012

L'attività seminariale è spendibile come attività di tirocinio  
per gli studenti del Corso di Laurea in Scienze dell'Educa-  
zione e della Formazione della Facoltà di Scienze della  
Formazione dell'Università degli Studi di Catania.



S.A.B.  
Sindacato Autonomo Bancari di Catania



Rotary Giarre

**STUDIOFOR**  
management education

Mario Sica

## La formazione alla leadership nel pensiero di Baden-Powell

Sappiamo tutti che al cuore dello scoutismo è la formazione della personalità, il primo dei “quattro punti” di B.-P. Il fondatore parla, com'è noto, di *character*, ma questo termine ha un'accezione talmente ampia che, in genere, va tradotto con *personalità*. Le doti che formano il *character* sono molte, e B.-P. ne dà diverse descrizioni a seconda dei contesti. Cita tra le altre il senso dei doveri verso Dio e verso il prossimo, il coraggio, la disciplina, lo spirito di risorsa, la tenacia; ed ancora l'altruismo, il controllo di sé, il senso dell'onore e del dovere, lo spirito di cooperazione e di squadra. Come si passa da questo concetto del *character* a quello, necessariamente più elitario, del capo? (Parlo qui non della formazione Capi nel senso scout, ma della formazione del leader in genere, cioè della persona che sa comandare, sa prendere le decisioni giuste e farle eseguire).

Ore 09.00

**Inizio lavori** – B. documentazione Associazioni Scout, enti pubblici e privati presenti.

Ore 10.00

Presentazione dei lavori da parte del moderatore giornalista **Giovanna Bongiorno**.

Ore 10.15

**Mario Sica** – “La Formazione alla leadership nel pensiero di Baden-Powell”.

Ore 10.55

**Attilio Grieco** – “La formazione alla leadership nello scoutismo in gruppi di adolescenti: il ruolo del Capo Pattuglia/Capo Squadra”.

Ore 11.50

**Federico Lunardi**

Ore 12.30

**Claudio Morotti** nello scoutismo. Le sfide di un confronto tra la formazione del mondo aziendale e quella scoutistica.

Ore 14.30

**Luigi Sanlorenzo** Modelli applicativi della formazione alla managerialità.

Ore 15.10

**Eduardo Missori** avere persone che ship.

L'esperienza del W (ment) e della SDA (riguardante la for

Vediamo due citazioni:

*Il successo negli affari non è tanto una questione di fortuna, o di fama, o di interesse, e neppure di istruzione, quanto di abilità e di carattere. Un'alta professionalità nel tuo lavoro vorrà dire molto, ma per la promozione ai più alti gradi, il carattere - cioè un'affidabilità assoluta, tatto e energia - è essenziale. (SVS, 137)*

*Per carattere equilibrato intendo una persona dotata di un modo di vedere calmo e pieno di buon senso, tale da non essere trascinato da suggestioni e spaventi di massa, ma invece capace di conservare la testa, di guardare innanzi con coraggio ed ottimismo e di saper individuare la soluzione migliore per la comunità, e quindi di contribuire a condurre la nazione senza danni attraverso la nebbia dei contrasti di idee fino all'atmosfera limpida della pace e del benessere. (Messaggio a un raduno di Incaricati rover di contea, Gilwell Park, 28-29 gennaio 1933).*

In queste citazioni è chiaro che B.-P. si riferisce al carattere non di tutti gli individui, ma soprattutto della classe dirigente.

Lo conferma un passo di uno scritto degli ultimi anni:

*Essere capi è la chiave del successo: ma le doti del capo sono difficili da definire e i capi difficili da trovare. Ho spesso dichiarato che «ogni sciocco può essere un comandante ed un uomo addestrato può spesso divenire un istruttore; ma un capo è un po' come un poeta; capi si nasce, non si diventa».*

Si può dire, comunque, che vi sono quattro punti essenziali da ricercare in un capo:

- 1) deve avere una fede ed una fiducia sconfinata nella giustezza della sua causa;
- 2) deve possedere una personalità energica e allegra ed avere simpatia ed amichevole comprensione per i suoi seguaci;
- 3) deve aver quella fiducia in se stesso che deriva dalla propria conoscenza del mestiere;
- 4) deve mettere in pratica per primo ciò che predica.

## alla leadership» - Giarre (CT) 19 febbraio 2012

*In sintesi telegrafica, le doti essenziali del capo possono essere riassunte in «cameratismo e competenza». (The Scouter, novembre 1936)*

Tutti, quindi, sono chiamati, nello scautismo e nella vita, ad avere un *character*, a svilupparlo, a migliorarlo. Non tutti sono chiamati ad essere capi. E tuttavia, in una certa misura, uno può imparare a fare il capo. Il cardine di questo apprendimento, a mio avviso, è l'affidamento progressivo di *responsabilità*, e questo è ottenuto, in pratica, col sistema delle squadriglie. È interessante notare che B.-P. ci arriva per gradi. Nel testo originario di *Scoutismo per Ragazzi* la parola *responsabilità* appare solo nell'accezione di «*responsabilità* del ragazzo per la propria salute o forma fisica», che è un concetto importante, ma qui non ci interessa. Però verso la fine del libro B.-P. include nel testo già preparato prima del campo di Brownsea la sua relazione sul campo stesso (è una relazione che si trova solo sulla prima edizione). E qui la parola *responsabilità* appare nel senso che ci interessa:

*Ad ogni capopattuglia venne data piena responsabilità per il comportamento della sua pattuglia in ogni momento, nel campo e sul terreno di gioco... In tal modo il campo fu impostato sull'affidamento di responsabilità... I ragazzi più anziani vennero tenuti responsabili per il comportamento dei ragazzi della loro pattuglia.*

Che cos'è successo? È successo che B.-P. ha visto i suoi ragazzi in azione, ed ha in un certo senso aggiustato il tiro (nessuna sorpresa: è proprio per questo che egli aveva subordinato la pubblicazione del libro, sostanzialmente già pronto, all'effettuazione di un esperimento sul terreno). Ed ora egli include nella formazione scout, come elemento essenziale, l'assunzione di *responsabilità*. Leggiamo ancora il seguente passo, che fa parte dei "Suggerimenti per gli istruttori" alla fine del libro (edizione 1908), anch'esso probabilmente aggiunto nel dopo-Brownsea:

*L'aspetto essenziale del programma scout è la delega della responsabilità, soprattutto attraverso i capi pattuglia.*

*Date piena responsabilità e mostrate piena fiducia ai vostri capipattuglia. Attendetevi molto da loro, e lo avrete.*

*Questa è la chiave della formazione scout.*

*Non cercate di far tutto voi stessi, se no i ragazzi faranno solo da spettatori e l'intero programma fallirà.*

Questo aspetto viene progressivamente approfondito:

*Il valore della formazione scout consiste per una buona metà nel porre delle responsabilità sulle giovani spalle del ragazzo. (HQG, aprile 1910)*

*Per la formazione del buon cittadino è in primo luogo essenziale insegnare al ragazzo che egli è personalmente responsabile di se stesso, dello sviluppo della propria salute e del proprio carattere, ed anche della propria carriera; inoltre occorre insegnargli ad essere un individuo responsabile, uno cioè su cui genitori e superiori possano fare affidamento; infine ad avere il senso del suo dovere e delle sue responsabilità verso la comunità di cui è membro. (The Scouter, maggio 1930)*

Ricordiamo, *en passant*, che proprio questo “porre delle responsabilità sulle giovani spalle del ragazzo” fu a mio avviso una delle principali cause dell’opposizione di una parte del mondo cattolico allo scoutismo ai primi del Novecento. Certo, i motivi che venivano ufficialmente avanzati erano altri, di natura dottrinale: naturalismo educativo, indifferentismo religioso... Eppure, a ben vedere, al di là di tutto ciò faceva capolino una diffidenza nei confronti dell’impostazione stessa della pedagogia scout, e in particolare del sistema delle pattuglie: è mai possibile dar fiducia ai ragazzi? Impegnare ciascun ragazzo a educare se stesso? Adirittura affidare ad alcuni di essi una responsabilità educativa su altri? Ma scherziamo? Di questo passo, dove andremo a finire? Ciò che era in gioco – e i gesuiti della *Civiltà Cattolica* lo sapevano benissimo – era il processo di riproduzione sociale e di stretta conformità ai modelli familiari o ecclesiali proposti, e spesso imposti, agli adolescenti cattolici dell’epoca. Ora prendiamo un altro aspetto: è una citazione da *La Strada verso il Successo*:

*Se vuoi ottenere in futuro una buona posizione, devi saper assumere le tue responsabilità. A tale scopo, oltre ad aver fiducia in te stesso e a conoscere il tuo lavoro, devi esserti esercitato ad assumerle. (SVS, 62)*

C’è qui una lezione che B.-P. non si stancherà mai di ripetere agli scout: nel tuo lavoro, e più in generale nella vita, non riuscirai mai a fare una cosa se non ti sarai prima accuratamente preparato a farla. Una preparazione che egli considera necessaria da fare per gli esploratori militari in tempo di pace (*Aids to Scouting*), e per tutti da ragazzo (*Scoutismo per Ragazzi*). Non basta, dirà ancora B.-P., essere desideroso (*willing*) di aiutare gli altri: bisogna esser capaci (*able*) di farlo, e ciò è solo frutto di previo allenamento.

È in questa combinazione tra volontà di fare il bene, da un lato, e previo allenamento per imparare a farlo in concreto, dall’altro, che risiede gran parte della forza educativa dello scoutismo.

Riassumendo, se vogliamo sistematizzare le idee di B.-P. – un’operazione che di certo gli sarebbe parsa indigesta, dato che egli era temperamento estremamente pragmatico ed alieno da costruzioni teoriche – possiamo affermare che per B.-P. il capo deve rispondere a tre condizioni:

- l’ideale;
- l’attitudine ad essere capi;
- la competenza tecnica.

L’ideale è la volontà di impegnarsi per gli altri, con il senso del dovere verso Dio e verso il prossimo. L’attitudine è data da qualità come coraggio, energia, tatto, disciplina, spirito di squadra ecc., ma anche, naturalmente, l’ascendente naturale sugli altri, il saper parlare, il saper trovare gli argomenti per animare e persuadere. La competenza tecnica è l’imparare a fare il capo, tramite un progressivo allenamento. Un’ultima citazione di B.-P. su quest’ultimo punto:

*Un proverbio comunemente citato dice: «Solo chi prima ha imparato a ubbidire può comandare». D’accordo, ma come molti truismi ha i suoi limiti. Io preferisco come capo un uomo che abbia imparato a fare il capo. (HQG, giugno 1918)*

Attilio Grieco

## La formazione della leadership nello scautismo in gruppi di adolescenti. Il ruolo del capo pattuglia/capo squadriglia

«Il tema del mio intervento riguarda una figura ben precisa dello scautismo, il Capo Squadriglia, come viene chiamato nelle associazioni scout cattoliche, o il Capo Pattuglia, come viene chiamato nelle associazioni scout aconfessionali. Un ragazzo al quale è affidata la responsabilità concreta di un gruppo di coetanei. I miei riferimenti saranno rivolti al ragazzo più che alla ragazza, perché questa ha inclinazioni ed esigenze diverse da quelle del ragazzo, oltre che tempi di crescita e di maturazione differenti. Tratterò il tema secondo quanto ha scritto Baden-Powell a questo proposito e farò riferimento alle differenze che rispetto a ciò hanno le singole associazioni scout italiane. Inizio con la considerazione che il quadro delle età della branca Esploratori, così come di quella parallela delle Guide o Esploratrici, si presenta in maniera non proprio omogenea nelle quattro associazioni scout italiane numericamente più importanti. Infatti la situazione delle età per la branca Esploratori e per quella delle Guide, o Esploratrici, è la seguente:

AGESCI: dagli 11-12 ai 16 anni (Regolamento Metodologico, art. 4 E/G 1)

CNGEI: dagli 11-12 ai 15-16 anni (Regolamento, art. E 1.1)

GUIDE E SCOUTS D'EUROPA: dagli 11 ai 16 anni (Regolamento)

ASSORAIDER: dagli 11 ai 14 anni (Regolamento EE, art. 1)

La diversità di età ha certamente anche un impatto sulla figura e sul ruolo del Capo Squadriglia, perché una cosa è parlare di un Capo Squadriglia

di 15-16 anni e una cosa differente è parlare di un Capo Squadriglia di 13-14 anni. In questa relazione farò riferimento ad un Capo Squadriglia di 15-16 anni.

### L'adolescenza

L'età considerata è quella dell'adolescenza, quel periodo della vita compreso tra l'infanzia e l'età adulta, durante il quale nella persona si verificano una serie di cambiamenti radicali, che riguardano il corpo (maturazione biologica), la mente (sviluppo cognitivo) e i comportamenti (rapporti e valori sociali). L'adolescente sperimenta l'abbandono del corpo infantile per acquisirne uno adulto. Compagno i caratteri sessuali secondari e il ragazzo raggiunge la maturità riproduttiva. Molti ragazzi sono disorientati davanti a questi cambiamenti, perché si sentono impreparati e impotenti di fronte allo sviluppo improvviso del loro corpo. Un compito molto importante e impegnativo per l'adolescente nell'acquisizione della propria identità, è costituito dal passaggio dal controllo dei genitori all'autonomia personale e quindi il raggiungimento dell'indipendenza.

### Gli amici e il gruppo

L'adolescente sente l'esigenza di fare parte di un gruppo di coetanei con cui trascorrere il tempo libero, condividere interessi, confrontarsi e dove non vi sia la presenza di adulti. Il luogo di ritrovo di questi gruppi è fuori dall'ambiente familiare e quindi la

Ore 10.55

**Attilio Grieco** – “La formazione alla leadership nello scautismo in gruppi di adolescenti: Il ruolo del Capo Pattuglia/Capo Squadriglia”.

Ore 12.30

**Giulio Monti** – “La formazione alla leadership oggi nello scautismo: Le aree di contatto tra la formazione del mondo aziendale e la formazione scout”.

Ore 14.30

**Paolo Sammartino** – “Modelli applicativi della formazione alla leadership nello scautismo”.

Ore 16.30

**Paolo Sammartino** – “L'esperienza del WOSM (World Organization Scout Movement) e della SDA (Scuola di Direzione Aziendale) Bocconi guardando la formazione alla leadership”.

**Paolo Sammartino** – “L'esperienza del WOSM (World Organization Scout Movement) e della SDA (Scuola di Direzione Aziendale) Bocconi guardando la formazione alla leadership”.

strada, il muretto, la panchina, la scalinata, ecc. In questi gruppi si creano forti relazioni con ragazzi della stessa età, relazioni che aiutano l'adolescente a emanciparsi dalla famiglia. L'adolescente cerca e trova nel gruppo un sostegno, soddisfa il suo bisogno di sicurezza e di identità con un modello che spesso è diverso da quello proposto dai suoi genitori. Inoltre, fare parte di un gruppo rafforza l'autostima dell'adolescente che si sente più forte perché non è più solo. Il gruppo conferisce identità e senso di appartenenza ai suoi membri. Il gruppo è un luogo di libera espressione di sé, consente relazioni personali meno vincolate a regole e norme e quindi in molti casi permette uno scambio di idee più aperto, nel quale anche le divergenze di opinioni possono essere facilmente assorbite dal senso di appartenenza. Infatti il senso del "noi" è molto forte. Talvolta possono esservi degli aspetti negativi legati all'appartenenza ad un gruppo. Infatti protetti dal gruppo ci si sente forti e si possono commettere azioni sconsiderate, dettate da sensazioni di onnipotenza (pensiamo ad esempio al "bullismo"), o si possono anche assumere comportamenti contrari ai propri principi per la paura di contraddire il gruppo e di esserne esclusi.

### Il "key-boy"

In questi gruppi esiste un ordine gerarchico e quindi una differenziazione delle posizioni dei singoli membri che nasce dal riconoscimento comune da parte degli altri. In ogni gruppo c'è sempre un leader, un "key-boy", un "ragazzo-chiave", ed è la persona che occupa la posizione alta nella gerarchia del gruppo. Il leader conquista tale posizione presso gli altri membri del gruppo per le sue abilità relazionali, o per certe sue competenze o capacità in determinati compiti, o per la forza o l'abilità fisica, o la furberia o l'astuzia, o una specie di senso innato del comando. Tutto ciò dà a questo ragazzo una forte influenza sui suoi compagni nell'ambito del piccolo gruppo.

### Lo scautismo e la Squadriglia

Tutte queste caratteristiche dell'adolescente e in particolare il suo desiderio di fare parte di un gruppo di coetanei, furono osservate, circa 100 anni fa, in maniera molto acuta, da Baden-Powell e da lui utilizzate nel metodo educativo dello scautismo. Infatti, nell'ideare lo scautismo Baden-Powell seppe capire tutta l'attrattiva che si poteva ricavare dal gruppo, dalla "banda" che gli adolescenti amano costituire, però ne seppe eliminare gli aspetti negativi e valorizzare quelli positivi attraverso la Squadriglia, o Pattuglia. La Squadriglia scout, quindi, risponde alle esigenze dell'adolescente di far parte di un gruppo di coetanei, però nella Squadriglia i ragazzi si riuniscono in maniera nettamente differente dalla banda dell'angolo della strada. Infatti la Squadriglia ha uno scopo razionale, segue la natura più profonda dei ragazzi e non è effimera, come la banda della strada. La Squadriglia è anche essa una "banda" di ragazzi, ma ha degli obiettivi precisi:

è animata da un Capo Squadriglia responsabile, ma che opera nell'orbita di un Capo Riparto adulto e qualificato;

ha degli scopi chiari, una regola del gioco (la Legge Scout e la Promessa) e un orientamento verso il servizio degli altri e della società;

è autonoma ma con legami precisi;

è padrona di sé ed è libera ma ha dei riferimenti molto chiari;

vive negli anni, i ragazzi crescono, c'è un'alternanza, arrivano nuovi ragazzi, i Capi

## alla leadership» - Giarre (CT) 19 febbraio 2012

Squadriglia cambiano periodicamente, senza che la vita della Squadriglia ne soffra. La banda della strada è fine a se stessa, la Squadriglia invece ha tutti i vantaggi della banda senza averne gli inconvenienti. La personalità di ciascuno può svilupparsi e crescere liberamente senza essere rifiutata dagli altri, perché la comunità della Squadriglia si sviluppa senza annientare l'individuo. La Squadriglia è una scuola di carattere per il ragazzo, infatti è la "palestra" naturale nella quale si vive concretamente il senso di responsabilità, la subordinazione del proprio io agli interessi della comunità, lo spirito del lavoro di squadra, il senso di fratellanza, la capacità di autonomia. La Squadriglia abitua il ragazzo al rapporto con gli altri, determina il suo senso democratico non in senso demagogico ma in senso reale, ossia la capacità di rispettare gli altri con le loro opinioni, il saper combinare insieme le opinioni diverse senza escludere nessuno, il saper coordinare le proprie esigenze con quelle delle altre Squadriglie, ecc.

### L'autonomia della Squadriglia

L'autonomia della Squadriglia è la condizione di base per la sua esistenza e per il suo dinamismo.

La Squadriglia:

ha le proprie attività, il proprio grido, il proprio canto, il proprio guidone, le proprie tradizioni, il proprio motto, i propri segreti;

effettua le sue riunioni, le sue uscite, il suo piccolo campo, realizza imprese o chiede al Capo Riparto di affidarle delle missioni da svolgere;

si riunisce periodicamente in Consiglio di Squadriglia;

dispone di un materiale proprio;

nella sede comune ha un suo angolo che arreda a suo piacimento;

ha la sua originalità, le sue caratteristiche, i suoi difetti, le sue abilità.

In Squadriglia ogni squadrigliere ha delle responsabilità precise, che generalmente si concretizzano in un incarico e un posto d'azione. Tutta la vita scout è imperniata sulla Squadriglia: riunioni, uscite, campi, servizi. La Squadriglia è l'unità operativa dello scautismo. Il Riparto è lo strumento che, attraverso il Capo Riparto, consente alla Squadriglia di funzionare; è il mezzo attraverso il quale ogni Squadriglia impara che non è sola, che può contare sugli altri, come gli altri possono contare su di essa, allo stesso modo di come ogni scout impara di non essere solo e di poter contare sui propri compagni di Squadriglia.

### L'insegnamento di Baden-Powell

Dice Baden-Powell: *"Ogni Riparto è diviso in Squadriglie da sei a otto ragazzi e l'obiettivo principale del Sistema delle Squadriglie è di dare una reale responsabilità a quanti più ragazzi è possibile con lo scopo di sviluppare il loro carattere"*<sup>1</sup>. E ancora: *"La Squadriglia è l'unità dello Scautismo, per il lavoro o per il gioco, per la disciplina o per il servizio. Un passo inestimabile nella formazione del carattere si ha affidando una responsabilità ad una persona. Questo si ottiene immediatamente affidando al Capo Squadriglia la guida responsabile della sua Squadriglia. Sta a lui prendere in mano e sviluppare le qualità di ciascun ragazzo della sua Squadriglia"*<sup>2</sup>. Da questi due brani, ma potremmo citarne tanti altri, vediamo l'importanza fondamentale che

1 *Baden-Powell, Scouting for boys, Camp fire yarn n. 4*

2 *Baden-Powell, Scouting for boys, Chapter X*

Baden-Powell attribuisce alla Squadriglia, ma soprattutto al Capo Squadriglia e alla sua funzione educativa nei confronti dei suoi squadriglieri. Uno dei primissimi responsabili dell'associazione scout britannica, Roland Philipps, scriveva: *“Il Sistema delle Squadriglie non è un metodo che può essere adottato o no dallo Scoutismo per ragazzi ma è l'unico metodo”*. (*“is the only method”*)<sup>3</sup>.

### Il Capo Squadriglia

Tutto il sistema delle Squadriglie è imperniato sulla figura insostituibile del Capo Squadriglia, il quale è direttamente responsabile della sua Squadriglia e dei suoi ragazzi. Il Capo Squadriglia è uno scout della banda, ma non è affatto il moralista tanto bravo e tanto buono; è il “key-boy”, il “ragazzo chiave” che anima e governa la Squadriglia verso scopi precisi e la guida all'avventura. Quando ero un giovane Capo Riparto, il mio Capo Gruppo ogni tanto mi ricordava che il Capo Squadriglia *“non è il più buono, ma è quello che sputa più lontano”*. Volendo con questo dire che il Capo Squadriglia è colui verso il quale gli altri ragazzi hanno stima e ammirazione, anche se non è il più perfetto. Infatti i ragazzi seguono il loro Capo Squadriglia perché è il più forte, o perché è il più abile, o perché è il più capace. Ma in ogni caso il Capo Squadriglia è un ragazzo della stessa pasta degli altri, con gli stessi impulsi, gli stessi difetti, gli stessi entusiasmi. La psicologia spiega questa facilità del governo dei ragazzi da parte di un altro ragazzo, in quanto i ragazzi accettano molto più volentieri l'autorità di un loro compagno e molto meno volentieri l'autorità di un adulto. Come abbiamo visto prima, è l'applicazione educativa della tendenza naturale dei ragazzi di riunirsi in una banda intorno ad un capo banda. Michel Menu, vecchio commissario francese e grande esperto di metodo scout ha scritto: *“Si sono visti talvolta dei Consigli di Riparto con dei ragazzini di 13-14 anni contentissimi di parlare senza sapere, di agire a loro modo e di diluire il loro piccolo orgoglio con un po' di responsabilità impersonali. Si sono anche costituite Squadriglie senza posto fisso di Capo, dove chiunque prende i comandi delle tecniche e dei progetti. Questi giochi non hanno nulla in comune con lo Scoutismo, in cui a partire dal livello di Capo Squadriglia si diventa responsabili di persone e non soltanto di attività o di tecniche”*<sup>4</sup>. Vorrei sottolineare quest'ultima affermazione di Michel Menu, “responsabile di persone”. Infatti in nessun'altra associazione, in nessun altro movimento giovanile, in nessun altro ambiente, eccetto che nello scoutismo, si affida ad un ragazzo di 15-16 anni la responsabilità di altri sette coetanei, i quali porteranno sempre nella loro vita futura almeno un poco di ciò che avranno ricevuto dal loro Capo Squadriglia. Una volta chiesero a Baden-Powell quale incarico avrebbe scelto nello scoutismo se non fosse stato Capo Scout del Mondo e la sua risposta fu che avrebbe voluto essere capo squadriglia. Quindi egli considerava il compito di Capo Squadriglia come il più interessante e il più bello esistente in tutto il movimento scout. L'esercizio di responsabilità personali e precise è una delle condizioni indispensabili per la crescita intellettuale del ragazzo e per acquisire la maturità. La responsabilità di un Capo Squadriglia è chiara e quindi nominare un ragazzo Capo Squadriglia significa mettere a sua disposizione un mezzo eccezionale per la sua formazione alla generosità, alla conoscenza, all'immaginativa, al senso missionario, all'iniziativa e per la sua formazione religiosa. Se il sistema delle Squadriglie in certe situazioni

3 R. Philipps, *The Patrol System*

4 Michel Menu, *Art et technique du Scoutmestre*

## alla leadership» - Giarre (CT) 19 febbraio 2012

non funziona è perché il Capo Riparto non sa farlo funzionare. Talvolta qualche Capo Riparto di scarsa inventiva e con scarsa conoscenza del metodo scout sostiene di non poter applicare a fondo il sistema delle Squadriglie e di non poter dare autonomia alle sue Squadriglie perché non ha dei Capi Squadriglia formati. Però questi Capi Riparto dimenticano che lo scautismo forma attraverso l'azione e non con le parole. Non formeremo mai un ragazzo solamente mettendolo seduto ad ascoltare lunghe lezioni teoriche su come si guida una Squadriglia. Sono l'azione diretta e le responsabilità che lo formano. Lo scautismo non fa tanti discorsi astratti, ma mette il ragazzo di fronte a situazioni concrete, ovviamente adeguate alle sue possibilità, che siano accendere un fuoco con la legna bagnata, o trovare il sentiero con l'aiuto della carta topografica e della bussola, o dover assolvere ad un incarico nuovo o gravoso, lo scautismo impegna il ragazzo a fare del proprio meglio per riuscire. E provando e riprovando il ragazzo riesce nel suo compito. E questo è vero anche con i Capi Squadriglia. Se si aspetta di avere dei Capi Squadriglia perfettamente formati, non si farà mai nulla e non si applicherà mai il sistema delle Squadriglie. Quando un Capo Squadriglia è formato è tempo ormai di nominarne un altro! Purtroppo questo non sempre accade ed esistono Riparti gestiti in modo autoritario da un Capo Riparto che decide tutto lui. In casi del genere siamo molto lontani da un vero sistema delle Squadriglie con Capi Squadriglia effettivamente responsabili e quindi siamo anche molto lontani anche da un vero scautismo. In condizioni di questo tipo la Squadriglia non è più una banda naturale ma diventa una struttura artificiale manipolata dal Capo Riparto. Uno scautismo fedele alle idee di Baden-Powell richiede invece che siano gli stessi ragazzi a gestire concretamente la loro Squadriglia e il loro Riparto.

La suddivisione degli incarichi fra i ragazzi, la scelta delle attività, delle imprese, delle specializzazioni e delle altre iniziative sono altrettante occasioni per far funzionare il sistema delle Squadriglie e per formare in maniera concreta i ragazzi sotto la guida del Capo Squadriglia. Nella Squadriglia ci si impegna nelle grandi avventure, nei giochi, nelle attività entusiasmanti, nei servizi per gli altri. Nella Squadriglia si imparano l'amicizia e l'altruismo. Ma si impara anche a stare insieme e a condividere con tutti, con chi è più simpatico e con chi lo è di meno. In questo modo la carità e l'amore verso gli altri passano dall'intenzione all'azione e il ragazzo cresce mentre agisce insieme agli altri e per gli altri. Chi fa muovere tutto questo è il Capo Squadriglia, ma dietro di lui deve esservi un Capo Riparto capace di sostenerlo e di aiutarlo ad agire, ma senza sovrapporsi a lui e senza soffocarlo. Quando in Squadriglia gli incarichi o i posti d'azione non funzionano, la colpa spesso non è del Capo Squadriglia ma è del Capo Riparto, che non sa proporre attività che li facciano funzionare.

### La "leadership" del Capo Squadriglia

Leggiamo ancora Baden-Powell: *“Dare delle responsabilità è la chiave del successo con i ragazzi, soprattutto con i più turbolenti e con i più difficili. Il Sistema delle Squadriglie ha soprattutto per fine di dare delle vere responsabilità al più gran numero di ragazzi possibile, per sviluppare il loro carattere. Se il Capo Riparto dà un vero potere al suo Capo Squadriglia, se attende molto da lui, e lo lascia libero di eseguire il suo lavoro come meglio crede, avrà giovato al carattere di quel ragazzo più di tante e tante ore di scuola. La Corte d'Onore è pure un aiuto prezioso per arrivare a questo fine, se ce ne serviamo completamente”<sup>5</sup>.*

5 *Baden-Powell, Aids to Scoutmastership*

Essere Capo Squadriglia è una scuola di leadership ed è l'applicazione di quel *learning by doing*<sup>6</sup>, *l'imparare facendo* tipico dello scoutismo. Come abbiamo visto è una scuola dove non si deve aspettare di avere imparato tutto prima di iniziare ad agire come Capo Squadriglia. Un ragazzo che viene nominato Capo Squadriglia impara direttamente ad esercitare una leadership adatta alle sue capacità sotto la guida di un adulto, il Capo Riparto, che, senza intervenire direttamente, lo sostiene e lo consiglia. Naturalmente devono esserci nel ragazzo alcune qualità di base, perché non tutti i ragazzi sono tagliati per essere dei Capi Squadriglia, ma poi spetta al Capo Riparto riuscire a formare i suoi Capi Squadriglia in maniera che ciascuno di essi sappia svolgere al meglio il proprio incarico. Roland Philipps, che ho citato prima, scriveva a proposito del Capo Squadriglia: «... è essenziale che la guida [della Squadriglia] venga affidata ad uno Scout capace. Capace non significa sapiente. Significa: capace di guidare gli altri. Le qualità di capo sono in parte naturali, in parte possono essere acquisite. Le qualità naturali sono importanti: per quanto perfetto possa essere un ragazzo, egli non può sperare di adempiere con successo le sue funzioni di Capo, se non possiede un po' di quella dote particolare, di quel magnetismo personale, che trascina i compagni, tanto nel lavoro quanto nei giochi. Le qualità acquisite possono essere rapidamente sviluppate dalla semplice formazione scout, con il Sistema delle Squadriglie»<sup>7</sup>. Essere Capo Squadriglia è una scuola di leadership, ma un leader non deve fare tutto lui, pensare a tutto, controllare tutto e non deve neanche imporre la sua volontà in tutto, bloccando così lo spirito di iniziativa e la creatività di chi opera con lui. Il leader deve avere ben chiaro l'obiettivo verso cui si deve tendere. La sua capacità consiste nel saper orientare chi opera con lui e nel saper mantenere la barra del timone indirizzata verso l'obiettivo. Per ottenere questo, il leader deve credere lui per primo nell'obiettivo da raggiungere. Inoltre non arriverà mai a convincere gli altri se lui per primo non crede e non vive i principi da osservare. Sarà solo con la sua energia, con la sua convinzione, con il suo esempio personale e conquistando chi opera con lui con la sua simpatia e con il suo entusiasmo, che il leader riuscirà ad ottenere la loro fiducia e a raggiungere gli obiettivi fissati. Far vivere questa esperienza di leadership è profondamente educativo per un ragazzo che abbia le giuste qualità e che venga nominato Capo Squadriglia. Questa formazione alla leadership non scompare quando il ragazzo termina l'incarico di Capo Squadriglia, ma rimarrà in lui anche in seguito e, quando sarà adulto, si riverserà nell'ambito lavorativo, occupazionale, imprenditoriale.

### Le capacità di "leadership" del Capo Squadriglia

Esaminiamo in maniera più analitica quali capacità di "leadership" devono essere sviluppate in un Capo Squadriglia da parte di un buon Capo Riparto:

#### *Essere un buon comunicatore ed un buon trascinatore.*

Non è necessaria una voce possente per essere un buon Capo. Il buon Capo Squadriglia deve essere capace di farsi seguire, però dicendo "andiamo e facciamo" e non "vai e fai". Deve saper coinvolgere gli squadriglieri nelle decisioni, in maniera che tutti sappiano perché in quel momento si sta facendo una determinata cosa, o perché è bene farla in quel certo modo invece che in un altro.

#### Sapersi organizzare.

6 John Dewey (1859-1952)

7 R. Philipps, *The Patrol System*

## alla leadership» - Giarre (CT) 19 febbraio 2012

È un punto difficile da ottenere perché i ragazzi tendono spesso ad improvvisare senza prepararsi adeguatamente. Bisogna invece far scoprire loro che il tempo speso nell'organizzare e nel pianificare sarà ampiamente ripagato dal successo di quanto si vuole fare.

### *Saper delegare.*

Non è facile imparare a delegare agli altri le cose che si ritengono importanti. Però è la condizione di base per la buona riuscita della Squadriglia. In questo è di grande importanza la posizione del Capo Riparto, il quale deve saper incoraggiare e premiare quella Squadriglia dove tutti hanno lavorato per la riuscita, invece di un'altra Squadriglia che ha raggiunto il risultato, magari in maniera più brillante, ma dove solo due o tre hanno lavorato e gli altri sono rimasti a guardare.

### *Mantenere la propria parola.*

Un buon Capo Squadriglia non deve prendere impegni che poi non è in grado di mantenere.

### *Essere equo con tutti.*

Un buon Capo Squadriglia non ha i suoi beniamini o i suoi protetti. È amico con tutti, conosce bene le caratteristiche e le capacità di tutti e quando affida un compito lo fa anche in base a ciò che a ciascuno piace fare, o che sa fare bene, o che è utile per lui fare.

### *Essere flessibile nel pianificare.*

Non sempre tutto va come era stato previsto. Il buon Capo Squadriglia deve essere pronto a passare al "piano B" se il "piano A" non funziona.

### *Essere di esempio.*

È molto importante e anche molto formativo. Attenzione, ho detto "essere di esempio" e non "dare l'esempio". "Dare l'esempio" potrebbe far pensare al ragazzo che deve comportarsi bene solo quando qualcuno lo vede. Invece deve "essere di esempio", quindi in ogni momento, che ci sia qualcuno che lo vede, o no. Deve vivere quindi in prima persona quello che dice a voce: Legge, Promessa, doveri della propria fede religiosa, ecc.

### *Vivere la propria fede religiosa in maniera coerente.*

Questo aspetto è vero per le associazioni cattoliche come per le associazioni aconfessionali, perché il dovere verso Dio è uno dei pilastri sui quali poggia lo scautismo di Baden-Powell. Per le associazioni cattoliche, il Capo Squadriglia saprà operare con una fede attiva e sincera, saprà pregare e far pregare la propria Squadriglia, si accosterà ai Sacramenti, sarà cosciente delle sue responsabilità verso gli altri in materia di fede. Non è questa la sede per trattare l'aspetto della formazione religiosa nello Scouting, accenno solo al fatto che il Capo Squadriglia è in una età nella quale affronta diverse difficoltà per la sua vita di fede, ma proprio l'incarico di Capo Squadriglia può fargli trovare la spinta e lo stimolo per superare le sue difficoltà, se il suo Capo Riparto sa essere efficace in questo.

### *Saper incoraggiare.*

Il modo migliore per ottenere fiducia è quello di concederla agli altri. Un incoraggiamento dato dal Capo Squadriglia ad un ragazzo che sta contribuendo al lavoro e agli sforzi della Squadriglia è il modo migliore per fargli raddoppiare l'impegno.

### *Saper chiedere aiuto.*

Un buon Capo Squadriglia non deve essere in imbarazzo nel chiedere il consiglio e l'aiuto del Capo Riparto, o di qualcuno più esperto, quando si trova in una situazione che non sa come gestire.

Ho elencato 10 punti, sono 10 elementi di formazione alla "leadership".

### La formazione alla democrazia

Un aspetto da evidenziare è che il sistema delle Squadriglie e il ruolo di Capo Squadriglia sono anche una formazione alla democrazia per lui e per i suoi ragazzi. Baden-Powell ha concepito il funzionamento della democrazia nel Riparto basandola sulla figura del Capo Squadriglia in maniera che sia una democrazia a misura del ragazzo e in linea con il suo detto: “ask the boy”, “chiedi al ragazzo”. Infatti Baden-Powell ha previsto che la gestione del Riparto sia affidata ai Capi Squadriglia riuniti in Corte d’Onore con il Capo Riparto. Su “Scoutismo per ragazzi” scrive: “La Corte d’Onore decide sulle ricompense, le punizioni, i programmi di lavoro, i campi e ogni altra questione riguardante il governo del Riparto”<sup>8</sup>. E aggiunge più avanti: “La sua istituzione è la migliore garanzia della vitalità permanente e del successo del Riparto. Toglie una buona parte del lavoro minore di routine dalle spalle del Capo e, al tempo stesso, affida ai ragazzi una responsabilità reale e una idea seria delle questioni del Riparto”<sup>9</sup>. Quindi Baden-Powell ha affidato alla Corte d’Onore il compito di dirigere il Riparto (“i programmi di lavoro, i campi e ogni altra questione riguardante il governo del Riparto”) e ha ideato il funzionamento democratico del Riparto nel modo seguente:

- Baden-Powell parte dall’unità più piccola, la Squadriglia, dove ciascuno scout si trova in un piccolo gruppo di amici più stretti con i quali è maggiormente in sintonia e a proprio agio. È qui, in Consiglio di Squadriglia, che ciascuno Scout esprime le proprie idee e le proprie proposte su quanto c’è da fare (attività, imprese, uscite, campi, ecc);
- ciascun Capo Squadriglia raccoglie le idee e le proposte dei propri squadriglieri e le porta in Corte d’Onore, dove si trova con gli altri Capi Squadriglia, suoi coetanei e responsabili delle altre Squadriglie;
- quindi tutti i Capi Squadriglia, riuniti in Corte d’Onore con il Capo Riparto, decidono sulla vita e sulle attività del Riparto avendo come base i desideri e le proposte espressi nei rispettivi Consigli di Squadriglia.

Naturalmente tutto questo meccanismo funziona se il Capo Riparto è capace di farlo funzionare senza voler imporre sempre la sua volontà, ma sapendo aiutare e sollecitare nel giusto modo i Capi Squadriglia. Tanti anni fa, nell’A.S.C.I., così come nell’A.G.I. nel C.N.G.E.I. nell’U.N.G.E.I., la Corte d’Onore era considerata un organismo fondamentale dal quale non si poteva prescindere. L’art. 258 delle Norme Direttive dell’A.S.C.I.<sup>10</sup> diceva: “La Corte d’Onore delibera sulle ammissioni al Riparto e alla Promessa, sui successivi passaggi di classe, sugli elogi, le punizioni, ecc. In particolare essa si riunisce quando è impegnato l’onore del Riparto o dei singoli Scouts”. Le norme e i regolamenti delle altre associazioni dicevano cose sostanzialmente simili. Però questa visione della Corte d’Onore non è pienamente in accordo con quanto dice Baden-Powell, ma è piuttosto ristretta. Infatti, talvolta, in certi Riparti, la Corte d’Onore diveniva esclusivamente una specie di tribunale, mentre Baden-Powell prevedeva che la Corte d’Onore avesse compiti più ampi e relativi a tutta la gestione del Riparto. Oggi la Corte d’Onore è un argomento che le associazioni scout italiane hanno affrontato in modi differenti e la loro posizione rispetto ad essa è disuguale. Né l’AGESCI, né il CNGEI utilizzano la Corte d’Onore, ma hanno affidato ad altri organismi la gestione dei loro

8 Baden-Powell, *Scouting for boys, Camp fire yarn n. 4*

9 Baden-Powell, *Scouting for boys, Chapter X*

10 Edizione 1970

Reparti. Non mi soffermo su di essi, però vorrei solo precisare che non si tratta solo di denominazioni differenti, ossia non è stato cambiato il nome della Corte d'Onore ma sono stati adottati sistemi differenti. L'ASSORAIDER e le GUIDE E SCOUTS D'EUROPA hanno invece mantenuto la Corte d'Onore, anche se con modalità differenti.

Per l'ASSORAIDER *“le competenze della Corte d'Onore sono principalmente di ordine morale e anche di carattere straordinario: essa è la “garante della Legge Scout” Le funzioni della Corte d'Onore sono quelle di valutare periodicamente, minimo semestralmente, se il Reparto vive secondo i Capisaldi del Metodo: Legge, Promessa e Motto; decidere e proporre programmi di Servizio verso la società; proporre, in casi del tutto eccezionali, al Presidente Commissario di Sezione o al Delegato riconoscimenti ed eventuali sanzioni.”* (Regolamento EE art. 2.8). Per le GUIDE E SCOUTS D'EUROPA *“La Corte d'Onore è l'organismo responsabile dello spirito e della vita del Riparto (...) è l'organo decisionale del Riparto dove vengono definiti gli obiettivi e le mete del Riparto: il progresso spirituale, lo spirito scout, lo Stile, i progetti. (...) La Corte d'Onore discute, modifica ed approva i programmi annuali, di periodo e di Campo. Inoltre ammette i Novizi alla Promessa, stabilisce i passaggi di Classe, nomina i Capi e i Vice, prende quelle decisioni che l'onore del Riparto richiede”* (Norme Direttive Branca Esploratori). Le Norme Direttive della Branca Guide dicono cose analoghe).

### Come formare i Capi Squadriglia

Abbiamo visto che tutto il sistema delle Squadriglie è basato sulla figura del Capo Squadriglia. Però, come dice un proverbio napoletano, “nessuno nasce imparato” e quindi è necessario formare i Capi Squadriglia. Per curare la formazione dei Capi Squadriglia Baden-Powell suggerisce degli incontri a cura del Capo Riparto, ma non fornisce dettagli su come organizzarli, o di cosa vi si debba fare. Le maggiori associazioni scout presenti in Italia organizzano delle attività formative specifiche per i Capi Squadriglia, affidate ai livelli locali (Zona, Distretto, Sezione, ecc). Si tratta in genere di un incontro di uno o due giorni che vuole fornire ai Capi Squadriglia alcuni strumenti per assolvere al loro incarico. Sono iniziative non sempre istituzionalizzate e che vengono generalmente effettuate all'inizio dell'anno. Ma questo non può bastare perché con i ragazzi è invece necessaria un'azione continuativa. Per rispondere a queste esigenze, negli anni '30 del secolo scorso lo scautismo francese ideò uno strumento specifico, non previsto da Baden-Powell: *la Haute Patrouille*, l'Alta Squadriglia. Negli anni '50 l'Alta Squadriglia arrivò anche in Italia, come organismo per riunire i Capi Squadriglia, i Vice Capi Squadriglia e il Capo Riparto. Con il trascorrere degli anni però l'utilizzo di questo strumento è cambiato e oggi in Italia con la denominazione di Alta Squadriglia, o di Alta Pattuglia, si intendono cose abbastanza differenti:

- per l'AGESCI (art. 23 del Regolamento) *“L'alta squadriglia è l'ambiente educativo offerto ai ragazzi più grandi del reparto per rispondere meglio alle loro esigenze mutate nel passaggio dalla preadolescenza all'adolescenza. Lo stile e il clima dell'impresa che si vive in Alta squadriglia si propone pertanto di aiutare i ragazzi e le ragazze ad affrontare la ricerca della loro nuova identità nel rapporto con se stessi, con i coetanei, con gli adulti e non ha compiti di gestione del reparto.”* Più avanti è detto che all'Alta Squadriglia *“non si accede perché Capi o Vice”*;
- per il CNGEI (art. E 4.6 del Regolamento) *“l'Alta Pattuglia è formata dagli esploratori e dalle esploratrici all'ultimo anno a prescindere dalla loro Progressione Personale e dal loro ruolo in pattuglia (Capo Pattuglia e Vice Capo Pattuglia). All'occorrenza e*

*a seguito di accurata valutazione dello staff, possono farne parte quegli esploratori e quelle esploratrici al penultimo anno che manifestino l'esigenza di svolgere le attività sopra richiamate»*

- per le GUIDE E SCOUTS D'EUROPA (Norme Direttive Branca Esploratori, pag. 34) *“L'Alta Squadriglia assolve ad un ruolo formativo nei confronti dei Capi e dei Vice Capi Squadriglia rispondendo alle esigenze dei ragazzi della più alta fascia d'età del Riparto e agendo da volano del trapasso delle nozioni. (...) Può esservi ammesso anche un ragazzo al suo ultimo anno di Riparto e che non sia né Capo né Vice. (...) L'Alta Squadriglia è anche modello di Squadriglia: essa fornisce al Capo Riparto l'occasione di mostrare concretamente come si elabora un progetto di Squadriglia e come lo si realizza. (...) l'esperienza dell'Alta Squadriglia sarà comunque funzionale alla vita delle Squadriglie”*. Le Norme Direttive della Branca Guide dicono cose analoghe;
- Per l'ASSORAIDER (art. 2.7 Regolamento EE) *“L'Alta Pattuglia è costituita dai Capi Pattuglia. Secondo le diverse necessità, i numeri e le esigenze dei ragazzi/e, possono partecipare all'Alta Pattuglia anche i Vice Capi Pattuglia. (...) L'Alta Pattuglia è la sede dove i Capi Pattuglia imparano a essere tali. (...) In Alta Pattuglia i Capi Pattuglia sottopongono all'approvazione del Capo Reparto proposte di attività. L'Alta Pattuglia è il fulcro centrale e indispensabile del cosiddetto “Trapasso delle Nozioni”: il Capo Reparto, attraverso attività, imprese, discussioni e soprattutto l'esempio, trasmetterà ai Capi Pattuglia nozioni sulle diverse tecniche Scout e i valori morali racchiusi nella legge Scout; i Capi Pattuglia faranno, di conseguenza, lo stesso con la propria Pattuglia. Per quanto detto sopra in sede di Alta Pattuglia si svolgeranno e discuteranno attività che verranno poi proposte a tutto il Reparto”*.

AGESCI e CNGEI escludono quindi in maniera esplicita che le attività di Alta Squadriglia possano servire per la formazione diretta dei Capi Squadriglia al loro incarico. Le attività previste saranno certamente utili per la formazione personale dei ragazzi più grandi e quindi anche dei Capi Squadriglia, ma influiranno solo in maniera indiretta sulle rispettive Squadriglie o Pattuglie. Le GUIDE E SCOUTS D'EUROPA e l'ASSORAIDER prevedono invece esplicitamente che l'Alta Squadriglia abbia una funzione formativa per i Capi Squadriglia per lo svolgimento del loro incarico.

Inoltre le GUIDE E SCOUTS D'EUROPA aggiungono un secondo aspetto: *“L'Alta Squadriglia permette ai ragazzi più grandi del Riparto di realizzare un maggior approfondimento delle tecniche e di affrontare tematiche di ordine morale ed intellettuale utili a dare quelle risposte che, data l'età, cominciano a cercare. È inoltre luogo di maturazione delle esperienze di fede in scelta consapevole (è il periodo del Sacramento della Confermazione) sia pure nei limiti consentiti dall'età dei ragazzi”*.

Questo secondo aspetto per l'ASSORAIDER non è previsto in quanto in questa associazione gli Esploratori/trici terminano la loro permanenza in Reparto a 14 anni, mentre nelle GUIDE E SCOUTS D'EUROPA rimangono fino a 16 anni. Quindi l'Alta Squadriglia presenta nelle diverse associazioni scout italiane un panorama piuttosto eterogeneo sia come partecipazione che come obiettivi.

### Conclusione

Concludo osservando che il sistema delle Squadriglia, basato sulla leadership del Capo Squadriglia, è uno degli elementi peculiari più caratteristici e più originali dello scautismo. L'affidare delle responsabilità dirette a ciascun ragazzo, fare auto-governare la Squadriglia e il Riparto ai ragazzi stessi e soprattutto affidare

## alla leadership» - Giarre (CT) 19 febbraio 2012

la responsabilità educativa di sette coetanei ad un ragazzo come loro, il Capo Squadriglia, è ciò che rende lo scautismo inimitabile fra tutte le altre iniziative e associazioni per i giovani ed è uno degli elementi che fanno di Baden-Powell un genio dell'educazione. Personalmente sono convinto che questa idea di Baden-Powell sia un elemento tanto importante, tanto tipico, tanto caratteristico dello scautismo da costituire una delle "cartine di tornasole" per stabilire la qualità e la fedeltà al metodo scout di un'associazione scout. Se questo elemento, così importante, così originale e così tipico dello scautismo di Baden-Powell, non è presente in una associazione che si dice scout, o lo è in maniera formale ma non effettiva, non credo proprio che si possa parlare di scautismo, ma solo di imitazione di esso.

### Federico Lunardi La solitudine del capo

*«Era un grande uomo, straordinario viaggiatore, espugnata la sacra rocca di Troia, percorse il mare palmo a palmo, visitò città, conobbe le genti».*

Mi piace pensare che all'inizio della storia letteraria del genere umano, ci sia la descrizione di un grande re, di un grande comandante, di un grande condottiero, di un grande leader; tale è stato considerato in ogni tempo come dimostra la successiva letteratura greca e romana, la tradizione medioevale che su di lui, Ulisse/Odisseo, ha fatto fiorire moltissime leggende. Su di lui Dante ha scritto un canto magnifico, il ventesimo sesto dell'Inferno; secondo il Presidente dell'Associazione Italiana studi Dantistici, Dante ha scritto la Divina Commedia per raccontare di due persone, Ulisse e Francesco d'Assisi. Uno è posto all'Inferno senza chiarire bene il perché, l'altro in Paradiso, sapendo e facendo dire il perché a San Tommaso. Partendo dalla lettura di quel Canto, Borges, il vegliardo quasi cieco, mise in correlazione la figura di Ulisse con quella del Capitano Achab; qui mi fermo ma potremmo continuare per molto ancora.

Su questi testi c'è già scritto quasi tutto su che cos'è il leader e sulla solitudine del leader, particolarmente nei libri omerici. Ricordiamoci i passi che descrivono gli eventi più nefasti: sono i momenti nei quali Ulisse prende sonno. Le navi erano già davanti la soglia di Itaca, i guerrieri vedevano la città; Ulisse era al timone da due o tre giorni, la stanchezza lo vinse; i marinai invidiosi aprino l'otre regalatagli da Eolo, scatenano i venti e ricomincia il lungo viaggio. Gli dei avevano detto che nonostante la fame non avrebbero dovuto toccare le mucche sacre al dio Sole che pascolavano nella Trinacria, Ulisse si allontana, si addormenta, i marinai ne uccidono alcune e solo lui tornerà a casa. È ancora più significativo pensare che se togliamo il riferimento spaziale "alla sacra rocca di Troia" e ne mettiamo altri, per esempio l'antico oriente, scorgiamo la figura di Alessandro; se poi togliamo la sacra rocca di Troia e mettiamo le antiche città della Gallia abbiamo Cesare; allo stesso modo possiamo adattare le parole a Napoleone; su gli stessi versi, se togliamo i riferimenti alla poliorcetica e all'arte militare e mettiamo ad esempio il pensiero, la predicazione, descriviamo Gesù Cristo, Giovanni Paolo II e via elencando. Tratti caratteristici del leader, non c'è dubbio. Se poi adottiamo riferimenti spaziali che sono qui di casa - quali Mafeking o la terra dei Matabele - otteniamo la figura di Baden-Powell. Questo dimostra che il significato di essere capo, che il significato di essere re, comandante, guida appartiene alla storia del

pensiero. “La solitudine del capo” ho titolato il mio intervento compiendo un piccolo falso. Un falso non tanto perché oggi il termine solitudine ha accezione negativa: il solitario ovvero colui che è colpito da solitudine è un depresso, colui che è colpito da solitudine si suicida. Non è sempre stato così nella storia del pensiero e dell'uomo; anzi: all'inizio c'era la figura del monaco, dell'eremita, dell'anacoreta che della fuga mundi faceva la propria scelta di vita e diventava d'esempio per tutti gli altri fedeli. Ancora oggi esistono persone che vogliono trovare se stesse cercando la solitudine e il silenzio ma è un numero estremamente limitato. Il titolo è un piccolo falso perché io l'ho declinato al singolare: “la solitudine” mentre secondo me è più corretto parlare di “le solitudini”. Ne elenco tre. Una è una solitudine “pubblica”, cioè una solitudine che il capo, il leader, colui che deve prendere una decisione o che deve compiere un gesto lo fa – da uomo solo – in mezzo a moltissime persone. È il momento decisivo perché è quello nel quale è lui che deve agire dopo aver ascoltato, dopo aver osservato, dopo essersi fatto consigliare, dopo aver guardato tutti i suoi collaboratori negli occhi e aver chiesto a loro la massima lealtà (che significa “se ritenete che io stia sbagliando ditemelo”) dopo che tutto questo è successo è lui che diventa protagonista, senza dilazioni o deleghe. Non so se sia facile prendere decisioni giuste ma dilatando i tempi tutti più o meno ci riescono: il grande capo, il grande comandante, il grande pensatore è colui che sa assumere la decisione nel tempo minore; è colui che a un certo punto capisce le cose, visto quello che sta succedendo dice: “si fa così!” Le battaglie lo dimostrano. Cesare e Pompeo si fronteggiano durante le guerre civili; ambedue hanno legioni fedeli che erano al loro seguito da anni, gente addestratissima, cresciute con lo stesso tipo di addestramento (le attività propedeutiche a diventare legionario erano ben codificate). Quando si trovano a Farsalo, Cesare decide e rinforza l'ala sinistra; vince perché aveva assunto la decisione adeguata nel momento giusto. Ha avuto intuito, un “terzo occhio” – quello che volete voi – ha preso però la decisione nel momento giusto e con questo ha volto le sorti della battaglia e della guerra. Lo stesso vale per le decisioni che devono essere assunte o meno nei momenti critici. L'abbiamo vissuto in questi giorni sul versante protezione civile; decisioni giuste o sbagliate, che andavano assunte o meno, con quale cadenza andavano riviste; è seguito poi tutto un balletto indegno con gli amministratori locali. Non voglio parlare di politica, esemplifico solo per rimarcare quanto sia strategico saper prendere le decisioni al momento giusto; non basta, quindi, assumere la giusta decisione ma bisogna prenderla senza dilazioni eccessive. Questo è il compito del capo e il leader, in quel momento, è necessariamente solo. Quando eravamo ragazzini e avevamo una carta topografica o eravamo capi pattuglia/squadriglia e dovevamo decidere quale era la strada giusta dell'hike di fronte a un bivio mettevamo in gioco tutte le nostre capacità tecniche; ci consultavamo, confrontavamo tutte le bussole di questa terra, cercavamo il punto di stazione con la triangolazione dei punti notevoli geografici, poi comunque veniva inevitabile il momento della scelta. Una decisione per un sentiero, che in seguito è diventata una decisione per la vita: a volte decisioni personali (tengo o non tengo un figlio, oggi si può fare anche questa scelta, accetto un lavoro o ne cerco un altro) oppure decisioni per gli altri (decido di investire qui decido di investire lì, devo licenziare, posso potenziare e via elencando). Questa è la prima solitudine del capo. Una solitudine che il leader non può delegare altrimenti cancella la propria funzione di capo, non c'è niente da fare. C'è un'altra solitudine che secondo me un leader si trova a vivere, ed è quella di quando non vince. Perché fino a quando va tutto bene non c'è dubbio, tutti ti seguono, tu sei il capo, sei quello più in gamba, lo dimostri, però dopo mille cose fatte bene inevitabilmente ne capita una errata: non hai risposto alla situazione al meglio, non sei stato brillante, non hai preso la

## alla leadership» - Giarre (CT) 19 febbraio 2012

decisione giusta. È il momento in cui sei solo anche fisicamente perché gli altri non ti seguono perché un leader che sbaglia o che appare sbiadito fatica a essere percepito come tale. Momenti terribili nella vita di un capo. Permettetemi un riferimento storico: pensate a quel personaggio abituato per vent'anni a ricevere l'osanna dalla Piazza, sentire il suo appellativo scandito in tono marziale a "tutte maiuscole", udire il suo nome pronunciato con "virile sacralità". Proviamo a immaginarcelo quando si trovava in prigionia a Campo Imperatore. Lui e il silenzio, un silenzio che ha saputo essergli più fedele delle tante voci ma che deve avergli pesato come un macigno. Ho trovato scritto in Storia dell'eloquenza di Tità Madia che in quel momento Mussolini lesse e chiosò la Vita di Gesù scritta da padre Ricciotti. Interessante: padre Ricciotti era stato un cappellano militare durante la Prima guerra mondiale, un cappellano da prima linea e non da retrovie. Vide così tante miserie umane che divenne un pacifista convinto e lo fu durante tutto il Ventennio; aspetto che non andava allora molto di moda. Fu un grande storico della religione cattolica (suo è L'era dei Martiri) e negli anni Quaranta si accinse a scrivere la vita di Gesù come risposta al mondo protestante che andava negando valore storico alla figura del Nazareno. Ebbene Mussolini in quel momento di solitudine legge di Gesù uomo ed Essere Divino scritto da padre Ricciotti. È un momento molto importante quello della sconfitta perché il leader deve ritrovare le forze per ripartire o, all'opposto, per mettersi da parte e ammettere che il proprio ciclo è finito; ambedue scelte molto difficili ma inevitabili. Vi è un terzo momento di solitudine che il leader deve saper vivere ed è quella con se stessi. Si osservi bene che qui siamo chiamati a ragionare di leadership e non di mastership. Il leader è un capo proprio perché possiede caratteristiche personali che lo rendono in grado di guidare gli altri senza che qualcuno dall'esterno gli dia questo potere. Completamente differente è la situazione del dirigente, del master. Questi viene chiamato dalla Dirigenza, dallo Stato, dall'Istituzione a guidare e nell'incarico è prevista anche la possibilità sanzionatoria (sia in positivo che in negativo) nei confronti dei sottoposti. Il leader, invece, ha come strumenti soltanto le proprie caratteristiche che lo rendono guida per coloro che lo devono seguire. È quindi un uomo di carisma che non può non essere in pace con se stesso perché deve sapere – al di là di ipocrite false modestie – che egli è una persona importante e questo lo deve percepire anche quando è solo, quando non è attorniato da collaboratori fedeli o sciocchi esecutori. Pensiamo a figure politiche recenti dotate di carisma e di leadership che hanno dimostrato di vivere con estrema difficoltà la capacità di rimanere soli e che hanno necessitato della corte anche nel chiuso della propria dimora. Quindi un leader che non sappia rimanere da solo, che non sappia trovare un significato alla propria giornata anche quando vissuta al di fuori di un contesto collettivo è un uomo che si dimostra privo di un equilibrio interno e, in definitiva, anche di adeguata autostima. Ecco che abbiamo dimostrato che il leader vive – necessariamente – in solitudine in almeno tre occasioni. «È finito tutto, non rimane alcuna cosa, rimane solo me stessa» è la Medea di Euripide. Così ricordiamo che esiste anche la seconda metà del cielo. Medea si trova nella difficile situazione di dover compiere una scelta incredibile: uccidere i figli per togliere discendenza a chi l'aveva tradita o lasciarli in vita perpetuando l'esistenza e il nome di chi doveva essere maledetto. Euripide descrive e non dice se la scelta sia stata giusta o meno. «Rimane solo me stessa»: questa frase ci dice che la donna, l'uomo, il leader ha un'etica e un'estetica, inevitabilmente. Non possiamo prescindere da questi aspetti. Un'estetica non soltanto perché veste un'uniforme, qualunque essa sia compresa la giacca e la cravatta. Un'uniforme che sa vestire con stile ovvero portandola non in modo scomposto né rendendola una sorta di albero di natale con lustrini e medagliette.

È il biglietto da visita con il quale ci presentiamo dicendo visivamente a tutti: io sono questo, io faccio questo mestiere, io credo a queste idee e lo dimostro fin dall'abito che porto. Dicevo non soltanto per questo ma anche per come l'individuo (a maggior ragione il leader) porta la propria persona. È necessario che esista una ferma coerenza tra ciò che dice e ciò che fa ed è disponibile che chiunque lo veda all'opera possa evidenziare o meno questo aspetto. Un'etica: essere leader non significa soltanto prendere la decisione giusta qualunque essa sia ma significa prendere la decisione giusta entro i canoni che io mi sono dato, che chi mi ha affidato l'incarico mi ha posta, che la legge mi impone. Quindi decisione giusta entro canoni etici ai quali il leader uniforma il proprio comportamento. Qui, inevitabilmente torniamo a B.-P. Su di lui è stato scritto moltissimo e sembra quasi che si nutrisse di letture storiche e scientifiche ma non filosofiche. Non attribuisco nulla a B.-P. se ricordo che il suo "lo scout è cittadino del Mondo" echeggia "l'uomo è cittadino del Mondo" che si può leggere nel manuale scritto da Epiteto. Non vedo alcun dubbio che se prendiamo la Legge scout e tutti gli scritti di B.-P. sulla Promessa e sulla Legge e li confrontiamo con uno sguardo sinottico con gli scritti di Seneca, di Epiteto, di Marco Aurelio non possiamo non cogliere il profondo parallelismo e l'intensa coerenza tra l'etica stoica e quella scout. Il senso del dovere da una lato e fare il proprio dovere dall'altro. Dovere che deriva dal termine latino munus (che si riferisce al dovere della vita di tutti i giorni a differenza dell'officium che si riferisce al dovere sacrale). È proprio dal fatto che ognuno compie il proprio munus che si crea la "co-munità" ovvero il luogo dove ognuno dà del proprio e si cimenta con gli altri per costruire un caposaldo contro le insidie esterne. "Munere castra" dicevano i latini quando costruivano l'accampamento nel territorio di nuova conquista. Un accampamento dove trovavano rifugio non soltanto i milites ma anche gli impedimenta (così Cesare definiva i logisti!); il soldato combatte, conquista e difende, i cuochi cucinano, ognuno compie il proprio munus. Un'ultima considerazione: B.-P. non ha scritto libri come troppo spesso diciamo ma ha scritto "handbook", manuali, libri che stanno in mano e che devono essere tenuti a portata di mano (la traduzione latina è vademecum). Che cosa uno scout porta con sé? Gli ideali della Promessa e della Legge che devono essere conosciuti a memoria perché uno scout non può perdere tempo a leggere da qualche parte, deve averli chiari in mente così da poter decidere e agire subito e secondo le regole etiche che s'è dato. B.-P. descrive il leader come qualcuno che "com-prende" ciò che poi andrà a "spiegare" ai ragazzi che gli vengono affidati. Se voglio insegnare i nodi devo saperli fare. È vero: uno scout non è colui che sa soltanto fare i nodi (frase che può essere ascoltata solo se detta da chi i nodi sa farli veramente e non se detta da chi non ha ma imparato a farli) ma l'insegnamento dei nodi è fondamentale per insegnare l'ordine mentale e il senso di responsabilità. Il nodo può salvarci la vita o farcela perdere se fatto in modo erroneo (pensate se vi assicurate durante un'ascensione con un nodo che si scioglie se sotto tensione perché fatto in modo scorretto). Il leader scout, quindi, non è colui che sa fare tutto ma è colui che insegna ed educa solo quello che sa fare senza infingimenti con se stessi e con gli altri. Non è un gioco al ribasso ma una constatazione che un capo scout è costantemente in crescita su tutto a partire dalle tecniche. Lo scoutismo è scuola di educazione di giovani, di bravi cittadini, uomini e donne di successo nulla di più. Però è vero che lo scoutismo con la sua progressività chiede al bambino di saper giocare il gioco seguendo e rispettando le regole (apparentemente banale ma che diventa da adulti la capacità di pagare le tasse) che chiede al medesimo quando entra in Reparto non soltanto di rispettare le regole ma anche di impegnarsi svolgendo un incarico e un posto d'azione per il quale ha responsabilità nei confronti di tutti coloro che fanno parte della stessa pattuglia/

## alla leadership» - Giarre (CT) 19 febbraio 2012

squadriglia. Quando entrerà in Compagnia o Noviziato e Clan chiediamo al medesimo di assumersi sempre più responsabilità perché alla fine del cammino dovremo potergli dire "Sei un uomo, figlio mio!". Lo scautismo, quindi, educa per creare uomini e donne capaci di vivere in una comunità che nasca dalla condivisione di valori e non dalla delega di responsabilità.

**Claudio Morotti**

### La formazione alla leadership oggi nello scautismo. Le aree di contiguità tra la formazione del metodo aziendale e la formazione scout

#### Premessa

Nelle organizzazioni, quando ci sono obiettivi da raggiungere, uomini da coordinare, decisioni da prendere, beni da gestire, azioni da mettere in atto, c'è sempre chi si deve assumere la responsabilità diretta di farlo, cioè il cosiddetto dirigente (o Capo). Quello del dirigente non è un grado, ma una funzione, anzi un vero e proprio mestiere. Certo, alla funzione corrisponde uno status gerarchico nella organizzazione, appunto un grado, ma il principio è generale e vale ad ogni livello. La differenza di grado la fa la complessità della situazione che il Capo è chiamato a gestire. Qui entrano in campo esperienza (cioè la casistica) e attitudine a muoversi nelle difficoltà più diverse. C'è poi sempre un limite, quello espresso dal cosiddetto principio di Peter, che afferma che ogni Capo, ad un certo punto, raggiunge il suo massimo limite di incompetenza e quindi non va bene per ruoli superiori. Generalizzando, ci sono sempre di mezzo i valori personali, le capacità di comportamento organizzativo (competenze emotive), le competenze tecnico professionali. Sono cose che fanno tutti. Si tratta di un mix che produce risultati che vengono verificati solo a posteriori, quando si misurano. Ogni volta l'azione del dirigente viene valutata e dall'esito della valutazione dipende la sua carriera, cioè il livello di difficoltà degli incarichi che è in grado di gestire.

A priori si cerca di prevedere il comportamento che il dirigente terrà nel nuovo incarico, valutando il curriculum, le caratteristiche personali, le attitudini, i comportamenti tenuti fino a quel momento, ma non si ha mai la certezza su come gestirà il nuovo ruolo, su come affronterà la nuova complessità, sui danni che potrà creare. In questo gioco, tuttavia, anche il dirigente acquisisce la consapevolezza delle sue possibilità personali, poiché fa esperienze nuove e sempre più significative e illuminanti. E' dalla importanza delle esperienze che dipende la velocità con la quale acquisirà questa consapevolezza. Alla questione "...se ci sono relazioni tra la attività direzionale nelle imprese e lo scautismo?", la risposta è certamente affermativa. Anche nello scautismo ci sono obiettivi da raggiungere, decisioni da prendere, uomini da coordinare, azioni da mettere in atto, Capi che dirigono il "Grande gioco", ecc. I punti di assonanza vanno cercati negli "stili di direzione" che i dirigenti adottano nella gestione del loro ruolo e confrontati con quello che i Capi di scout adottano nella gestione del "Grande gioco". Nello scautismo lo stile di direzione dei Capi è sostanzialmente uno ed è un effetto della ambientazione, degli obiettivi che si prefigge, dei valori che vuole sviluppare, ecc. Nella impresa è il frutto di una

programma

Inizio lavori – Benvenuto del Direttore Centro studi e documentazione Agesci Sicilia Antonio Scalini; Saluto rappresentanti associazioni scout, enti pubblici e privati presenti.

Ore 11.30

moderatore giornalista Giovanni Bonanni

Ore 11.35

La formazione alla leadership nel pensiero

Ore 12.00

alla leadership nello

Il ruolo del Capo

Ore 12.30

Il capo?

**Ore 12.30**

**Claudio Morotti** – "La formazione alla leadership oggi nello scautismo. Le aree di contiguità tra la formazione del mondo aziendale e la formazione scout."

Ore 14.30

Multi applicativi della formazione alla leadership nello scautismo?

Ore 15.00

La presenza nel mondo aziendale di persone che hanno sviluppato delle doti di leadership?

Ore 16.00

Scout Movement (Associazione Aziendale) Bocconi

Ore 16.30

Leadership?

scelta precisa che dipende dal mercato nel quale opera, dalla maturità del prodotto, da quella dei collaboratori (followership) e, ovviamente, dalla strategia aziendale. E' peraltro possibile tentare di generalizzare. Bisogna verificare se lo stile dei Capi di scout può coincidere con lo stile migliore che debbono adottare i dirigenti d'impresa. Per rispondere a questo quesito non sono riuscito a pensare a niente di meglio che fare precedere la mia relazione da una banale descrizione della mia vicenda professionale. Questo mio intervento è da considerarsi, pertanto, una semplice testimonianza. Lo scautismo ha effettivamente lasciato un segno profondo nella mia esistenza. Negli scout ho appreso - come tutti noi - le cose che contano nella vita (i valori ed i comportamenti) e sono stato ispirato da tantissimi maestri, prima di ogni altro, B.-P. Lo dico senza esitazioni. Ho cercato di essere scout sempre, quindi anche quando mi è stata affidata la responsabilità professionale di guidare uomini per il raggiungimento di obiettivi, di prendere decisioni, di gestire situazioni. Ho rapidamente scoperto che questo tipo di formazione mi aiutava parecchio. Ho capito che la mentalità per andare avanti nella vita professionale la avevo acquisita negli scout. Sul posto di lavoro ho adottato - direi in maniera naturale - i comportamenti classici che si tengono nella gestione del ruolo di Capo di unità scout; agli inizi quasi inconsapevolmente, dopo più scientemente. Ho capito che il mio stile di direzione mi consentiva di ottenere successi ed era lo stesso stile che avevo appreso da ragazzo e da giovane quando guidavo la squadriglia, il reparto, la compagnia, il gruppo, ecc. Ero ancora un giovane ventinovenne quando ho avuto l'incarico di dirigere la mia prima filiale bancaria. Avevano deciso di puntare su di me, ma per me era semplice, perché dovevo solo essere responsabile, competente, esemplare, equilibrato, disponibile, giusto, leale, attivo, disciplinato, rispettoso delle regole, ecc. Negli scout sono tutti così.

Ho capito - però molto dopo - che non è poi così scontato riuscire a rimanere "sempre scout" quando le responsabilità sono complesse e le situazioni difficili e contorte. La visione onirica del ruolo di Capo di scout è messa duramente alla prova dalla vita di lavoro, che ovviamente temprava le persone. Il superamento della "prova" nella vita professionale, rafforza il proprio profilo; non tutti riescono ad uscire rafforzati. E' per questa ragione che ho sempre sentito la "responsabilità" di essere scout, ma nello stesso tempo sono sempre stato molto scettico nei confronti di coloro che, scout come me, hanno in un certo senso rifiutato la prova della competizione professionale, che hanno preferito "fare carriera" nello scautismo. Non esiste una scuola dove si insegna il mestiere di dirigente d'azienda (per lo meno non c'era quando lo sono diventato io); non c'è una accademia per apprenderlo, come c'è per diventare - ad esempio - comandanti di navi mercantili o militari. Alla università non lo insegnano (anche se oggi c'è di più rispetto a quello che c'era ai miei tempi). In un certo senso, si "impara facendo". I corsi di formazione manageriale non vengono fatti frequentare subito, ma dopo, quando si è già avanti nella carriera. Qualcuno ad un certo punto decide di mettersi alla prova e se la supera, ti danno un altro incarico e poi ancora un altro. Si va avanti così, sempre sotto giudizio e si viene provati, a proprio rischio, in situazioni diverse tra loro. C'è gente che quando viene tolta da certi ruoli e posta in altri, non riesce a sostenere il cambiamento ed entra in crisi. Come ho forse già anticipato, negli scout si adotta da sempre lo stile di direzione che oggi viene spiegato nei corsi di formazione manageriale a coloro che si trovano già a livelli molto avanzati. Si tratta dello stile che viene adottato dalle aziende di avanguardia. Le aziende che devono

## alla leadership» - Giarre (CT) 19 febbraio 2012

competere sui mercati internazionali, che fondano il loro successo sulla innovazione di prodotto o di processo, che vogliono conseguire un “vantaggio competitivo duraturo e difendibile” o che vogliono realizzare strategie di cambiamento per ampliare il business, debbono obbligatoriamente affidarsi a questo stile di direzione. Ho sempre sostenuto che questo stile dovrebbe essere praticato a tutti i livelli direttivi, anche a quelli più bassi, quando le persone da coordinare sono poche e la complessità è minore. La mia è una semplice anticipazione, mentre dello stile in questione farò dopo una trattazione più analitica. Personalmente - ma solo per un abito mentale derivante dalla nostra educazione - ho sempre cercato di avere una grande attenzione per i miei collaboratori. Non ho mai sentito la necessità - né ne avrei avuto la capacità - di essere duro e spietato con loro, né servile con i superiori, comportamento che spesso favorisce la assegnazione di incarichi a molti e facilita la loro carriera. Ho invece cercato sempre di creare comunità, di ascoltare, di capire, di individuare i lati migliori di ognuno, di ricercare la collaborazione, di assegnare ad ognuno il ruolo più compatibile con le sue caratteristiche migliori, di delegare, di formare, di coinvolgere, di infondere una visione, nell'interesse del dipendente, dell'azienda e anche mio. Forse ho addirittura fatto più lo scout sul posto di lavoro, di quando ero un quadro attivo nello scautismo. Ho addirittura avuto, per questa mia tendenza, anche qualche problema professionale con un superiore, che invece preferiva quelli duri e spietati con i dipendenti e servili con lui, che era esattamente così. Pensava che fossi un po' troppo accondiscendente, quasi debole, e non molto adatto a fare il dirigente, a gestire il ruolo come lo intendeva lui. Era peraltro tecnicamente molto competente. Secondo lui, “avere gli attributi” voleva dire comportarsi come faceva lui. Era un tipo molto direttivo, muscolare, sempre in movimento, permaloso, incline all'intrigo; vedeva ombre dappertutto, metteva in evidenza solo gli errori, attribuiva intenzioni, lavorava come un matto, occupandosi anche di cose minime, distribuiva rimproveri pubblicamente, non riusciva a stabilire le priorità, era minaccioso, non si fidava di nessuno, divideva le persone, puniva senza dare troppe spiegazioni, si attribuiva tutti i meriti, faceva battute pesanti, ecc. Insomma, anziché creare un clima collaborativo, preferiva creare disagio. Questo era il suo stile di direzione. Tuttavia, alla fine, incutendo paura e distribuendo premi a chi voleva lui, conseguiva sempre i risultati e veniva a sua volta premiato. Il problema era che anziché arare il terreno, seminare, favorire la crescita dei collaboratori, elevare la loro autostima, incoraggiare ognuno ad esprimere il meglio di sé, in realtà razzia e inaridiva il terreno. Nella metafora del “cacciatore” e dell’ “agricoltore”, lui rientrava senz'altro nel primo stereotipo. Però la gente aveva paura e i più deboli obbedivano senza fiatare, rimanendo affascinati. Sul posto di lavoro si incontrano anche tipi così. Magari in certe situazioni questo stile può anche essere efficace, ma se in azienda tutti si comportassero così, la auto-motivazione dei singoli ad un certo punto non sarebbe più sufficiente a contrastare la demotivazione, che si diffonde rapidamente. I tipi così sono molto perniciosi, specie nelle situazioni nelle quali le persone sono chiamate ad esprimere tutto il loro potenziale intellettuale, perché devono riempire una pagina bianca tutti i giorni per tutto l'anno, senza schemi da seguire, protocolli a cui attenersi. Sono le persone che debbono innovare, percorrere strade nuove, rivitalizzare mercati maturi, marcare le differenze con i competitori, ecc. Queste stesse persone hanno bisogno di essere dirette da dirigenti adatti al ruolo, che non è affatto burocratico né prescrittivo. Persone come il mio vecchio superiore, credo non ne esistano nello scautismo; io forse ne ho incontrata una sola, che neppure proveniva dalle

file dello scautismo giovanile. Gli strumenti per misurare l'efficacia dell'azione direttiva nel breve e medio periodo (forse anche in quello lungo) nelle aziende esistono quasi tutti; nello scautismo credo che questo argomento non sia mai stato affrontato. So, tuttavia, di associazioni di volontariato che fanno sottoporre a certificazione le loro procedure formative ed il loro bilancio, compreso il bilancio del capitale intangibile, specie quelle che ricorrono al fund raising. Al termine della mia primissima esperienza direttiva sono stato collocato in filiali di più grandi dimensioni, in posizioni di staff e poi in filiali più grandi ancora - in altre città italiane ed all'estero - in posizione direttiva. Erano filiali di non grandissime dimensioni, nelle quali l'azione personale del responsabile, la sua azione diretta sugli uomini e sui problemi, la sua competenza tecnica, sono effettivamente risolutive per il raggiungimento degli obiettivi. Sono poi stato chiamato per qualche anno a fare parte della direzione centrale, nel servizio personale/organizzazione, in posizione di staff. Qui i problemi da affrontare riguardavano la banca nel suo complesso e quindi le decisioni dovevano tenere conto di molte più variabili. Era altresì fondamentale l'interfaccia con le altre direzioni e quindi era valutata anche la capacità di riuscire a stabilire corrette relazioni di lavoro con colleghi che avevano competenze differenti. Questo continuo gioco di confronto si è peraltro rivelato particolarmente formativo e mi è stato utile per acquisire competenze nuove. All'età di quarant'anni mi è stato assegnato l'incarico che mi ha condotto al grado di dirigente centrale. Un incarico piuttosto inusuale per l'epoca, per una persona così giovane, che mi ha proiettato in una dimensione molto più complessa. Sono stato infatti posto alla direzione dell'area di Milano della banca. Un'ottantina di filiali e circa un migliaio di uomini alle mie dipendenze, quasi tutti tecnici di primissimo ordine. Il contributo della mia area al conto economico della banca era il più alto di tutte le altre aree. Quindi il ruolo era considerato molto strategico ed io dovevo gestire e ampliare il business. Dopo l'esperienza nei servizi centrali, mi avevano fatto rientrare nella rete operativa in una posizione di evidenza; i problemi, però, non mi erano del tutto sconosciuti. Mi sono dovuto comunque impegnare a fondo. Ho smesso di fumare, mi sono alimentato in maniera corretta, nel tempo libero ho ripreso ad allenarmi nella corsa, ho ricominciato i lanci con il paracadute ed ho montato a cavallo. Quando potevo, andavo in alta montagna ed a mare. Praticavo queste discipline per mantenermi nelle giuste condizioni fisiche e mentali, necessarie per sostenere il mio ruolo. Credo che ci sia molta mentalità scout in questo. I problemi che dovevo affrontare erano molto diversi tra loro e abbastanza complessi (citerò la gestione e lo sviluppo del personale, l'analisi delle necessità formative individuali, la valutazione delle prestazioni e del potenziale, la gestione dei conflitti interni, le relazioni sindacali, la gestione dei rischi finanziari e operativi, le questioni legali, la pianificazione degli obiettivi commerciali, lo sviluppo degli affari, le relazioni con i clienti importanti, il controllo dei risultati, la gestione e la motivazione del mio staff, ecc.). Li avevo peraltro già affrontati sia pure in realtà organizzative meno grandi. Ho dovuto rapidamente rendermi conto che, questa volta, l'azione di comando non poteva più basarsi su una esclusiva azione personale, diretta e immediata, come era stato fino a quel momento; c'era una differente situazione logistica e una maggiore complessità. Ho dovuto organizzarmi meglio, specie nella acquisizione delle informazioni che misuravano l'efficacia della mia azione. Tutto questo anche per non rimanere io stesso in balia di valutazioni basate sull'impressione e, magari, sul pregiudizio. Ho davvero capito quanto fosse importante ottenere la collaborazione dello staff, la gestione organizzata del lavoro dei dipendenti, la misurazione giusta delle performance individuali, la conoscenza delle percezioni personali, delle motivazioni,

## alla leadership» - Giarre (CT) 19 febbraio 2012

delle aspettative, delle caratteristiche, dei valori profondi, ecc. Quanto cioè fosse importante riuscire a coinvolgere i collaboratori sul piano emozionale, cercando di individuare i punti di contatto tra le loro aspettative personali e gli obiettivi dell'azienda. In banca non me lo aveva mai insegnato nessuno. Questo è un lavoro direttivo che deve essere fatto nelle aziende, specie nelle aziende di servizi, dove il capitale umano costituisce l'investimento di gran lunga più importante. Nelle aziende ciascuno ha una sua storia e le cose in comune sono pochissime. Arrivare a fare coincidere le aspettative personali con quelle aziendali, richiede del tempo. Nello scautismo è diverso, perché le persone aderiscono volontariamente al movimento e l'identificazione fa già parte del clima. Io - unitamente al mio staff - devo suscitare in una realtà più grande quello che nel gergo viene definito "lo spirito del volontario applicato al posto di lavoro"; è l'effetto di uno stato di soddisfazione, di benessere e di fiducia diffusa, che porta i collaboratori a dare il meglio di sé. Ciò facilita il raggiungimento degli obiettivi aziendali, anzi il più delle volte porta gli uomini ad andare anche oltre le loro stesse aspettative. Ciò che si deve fare in queste situazioni, è riuscire a generare un clima nel quale i rapporti tra le persone sono chiari, i ruoli definiti, gli obiettivi raggiungibili e condivisi, le persone messe nelle condizioni di gestire il proprio ruolo, i conflitti risolti rispettando le singole sensibilità (possibilmente senza perdenti e vincenti), la meritocrazia correttamente e lealmente rispettata, ecc. Qui mi sembra che siamo ancora in pieno scautismo. Non era facilissimo fare tutto questo, perché nella banca la diffidenza ed il cinismo erano piuttosto diffusi. In queste situazioni il dirigente si gioca praticamente tutta la sua reputazione ed il suo futuro; deve essere infatti competente, leale, giusto, disponibile, di parola; deve sapere ascoltare, premiare e punire in maniera giusta, valutare le situazioni ed anche sapere adattarsi con la giusta flessibilità. Deve cioè essere all'altezza del suo ruolo, esercitare la sua leadership. Molto dipende dalla sua personalità e, secondo me, moltissimo dalla educazione che ha ricevuto. Il comportamento del dirigente facilita (od ostacola) la sua carriera anche dopo, quando inevitabilmente gli fanno cambiare ruolo; quando cambia posizione, le persone sanno già tutto di lui. La gente parla e la storia del suo comportamento inevitabilmente lo accompagna. Alla formazione del clima di cui ho detto, devono contribuire i collaboratori diretti, lo staff, con i quali deve essere in sintonia e deve ovviamente relazionarsi con maggiore frequenza. Nei confronti di costoro il dirigente costituisce un vero e proprio modello di ruolo; svolge una funzione educativa. A costoro deve sapere delegare senza rinunciare al suo ruolo, ma anche senza intralciarli nella loro azione. Una specie di contraddizione la cui gestione dipende molto dalla personalità del dirigente e dalle sue doti umane, nonché dai talenti e dalla maturità dei collaboratori. In tutto questo gioco, le parole chiave sono "visione" e "gioco di squadra". Anche qui credo che siamo in pieno scautismo.

Ho dovuto rapidamente anche capire che il vero Capo è colui che sa creare altri Capi. In situazioni aziendali di forte sviluppo, la quantità dei ruoli di responsabilità da coprire è sempre maggiore del numero degli uomini disponibili, per cui l'azienda richiede sempre personale pronto e lo rimpiazza - quando lo fa - con personale da formare. Il Capo deve sapersi privare degli uomini meritevoli e li deve mettere a disposizione dell'azienda, non li deve "nascondere" né sottovalutare, per evitare che altri li sottraggano a lui. Ciò non è né nell'interesse dell'azienda né in quello delle persone in questione; è solo una forma di egoismo autentico da parte del dirigente. La formazione dei Capi sul campo rientra tra le principali funzioni dirigenziali. Bisogna esserne capaci. Ci si può preparare; si tratta di un misto tra formazione tecnica e formazione alla gestione del ruolo. Anche

qui trovo che ci sia molto scoutismo. Il Capo è infine colui che non teme affatto il confronto con chi è migliore di lui. Ancora non avevo frequentato tutti i corsi di formazione manageriale che mi hanno fatto frequentare dopo; ancora non conoscevo la metafora dello spaccapietre di Westminster, che usano tutti i formatori per spiegare la visione; ancora non sapevo quante e quali fossero le basi del potere del Capo; non sapevo, in particolare, che potesse esistere il cosiddetto potere connettivo che personalmente non credo di avere mai utilizzato, direi quasi per ragioni naturali. Conoscevo, invece, il gioco di squadra, la missione, l'impresa, gli incarichi e i posti d'azione, la progressione personale, ecc. Conoscevo ovviamente la Legge scout ed avevo ricoperto da giovane i ruoli chiave dello scoutismo. Conoscevo discretamente l'opera di B.-P.; conoscevo la esperienza di Michel Menu. Mi era noto il libro del Padre G. Courtois La scuola dei Capi che mi avevano spiegato durante l'anno di noviziato rover. Mi era, soprattutto, rimasto impresso il contenuto dei Quaderni di Aldo Marzot sulla gestione della leadership e sulla comunicazione interpersonale. Li avevo letti con grande interesse anche se non li avevo ancora metabolizzati. Avevo anche raggiunto nel frattempo una solida preparazione professionale di tipo tecnico di carattere generale; un generalista con più di una specializzazione. Successivamente sono stato chiamato a gestire posizioni apicali di direzione centrale molto più complesse e molto diverse tra loro, soprattutto completamente nuove per me, nelle quali, più che le competenze tecniche, ho dovuto impegnare le mie caratteristiche come persona, quelle fondate sulle capacità di comportamento organizzativo (oggi la chiamano intelligenza emotiva) delle quali io stesso non ero neppure consapevole. Ho diretto il servizio marketing strategico, il servizio controllo rete commerciale, il servizio internazionale, il servizio grandi clienti imprese, la direzione vigilanza crediti e crediti problematici, la direzione internal auditing e la direzione progetti strategici. Ricevevo moltissime telefonate di colleghi che avrebbero voluto venire a lavorare con me. In questi ruoli di direzione centrale ho dovuto gestire i processi operativi che mi competevano, ho dovuto innovarli e migliorarli per renderli più efficienti ed ho dovuto partecipare assieme ai colleghi degli altri servizi centrali a definire ed a realizzare la attività strategica della banca. Ovviamente non avrei potuto combinare niente senza i miei collaboratori. Ogni dirigente era chiamato a fare questo e, se non ne fosse stato capace, sarebbe stato sostituito inevitabilmente (detto brutalmente, sarebbe stato buttato fuori). Per gestire questi ruoli ci vogliono talenti particolari, un mix di competenze tecniche, di capacità di comunicare, di organizzare, di intelligenza razionale ed emotiva, di perseveranza, di fiducia in sé stessi, di capacità di confronto, di ardimento, di resistenza allo sforzo prolungato, di flessibilità, di facilità di apprendimento, ecc. E anche della giusta dose di fortuna. Ci vuole inoltre un altro importante talento, quello di sapere riuscire a trovare e ad aprire strade nuove da percorrere; la capacità cioè di sfuggire alla routine, di non adagiarsi sulle abitudini. Ci vuole - ciò che ho ripetuto molte volte - la mentalità dell'esploratore. Non tutti hanno questo talento e quelli che lo hanno devono comunque perfezionarlo. Altri talenti, invece, si possono acquisire. Fanno quasi tutti parte di quella che Goleman ha definito intelligenza emotiva. All'età di cinquantaquattro anni sono stato posto alla direzione generale di una banca del gruppo, ruolo che ho ricoperto per più di sette anni.

## alla leadership» - Giarre (CT) 19 febbraio 2012

### Sviluppo

Questa lunga e un po' prolissa premessa di tipo personale, mi è semplicemente servita per introdurre il tema oggetto del mio intervento ma anche - collegato a questo - il tema delle connessioni tra lo scautismo e lo sviluppo delle dimensioni personali ricercate dalle imprese per assegnare ruoli di responsabilità a chi le possiede. Questo secondo punto rientra - come ho già anticipato - nel tema dello sviluppo delle dimensioni personali che compongono la intelligenza emotiva; quella forma di intelligenza che, contrariamente a quella razionale, si può apprendere. Il tema è largamente trattato da Daniel Goleman, autore che ormai domina la scena della formazione manageriale. Se ne sono occupati anche altri autori, per lo più anglosassoni, psicologi e psicoterapeuti convertiti alla formazione manageriale (mi limito a ricordare Carl Rogers e il suo allievo Thomas Gordon, psicoterapeuta il primo, psicologo clinico il secondo). Una piccola selezione compare in una mia modestissima ricerca dal titolo "Sulle tracce di B.-P.". Anche Baden-Powell prende di fatto in rassegna la intelligenza emotiva quando elenca, in vari contesti, le dimensioni della personalità attraverso le quali questa si declina. B.-P., com'è noto, utilizza il termine *character*, che viene per lo più tradotto negli scout con *personalità*. La intelligenza emotiva comprende per la verità almeno venticinque dimensioni della personalità e B.-P. non le elenca tutte. Comunque vi arriva molto vicino e ne elenca molte, peraltro mescolandole a quelli che oggi vengono per lo più definiti valori.

L'elenco abbastanza esaustivo che fa B.-P. dovrebbe essere il seguente: "senso dei doveri verso Dio e verso il prossimo; pietà religiosa; lealtà e cavalleria; coraggio; disciplina; spirito di risorsa; tenacia; altruismo; senso dell'onore e del dovere; fidatezza; tatto; energia; spirito di cooperazione e di squadra; gioia di vivere; fiducia in sé stessi." Le prime cinque rientrerebbero nell'area dei valori; tutte le altre in quella dei comportamenti, cioè delle competenze emotive. Mancherebbero quelle che Goleman colloca nel gruppo della empatia e nel gruppo delle abilità sociali. Il gruppo della empatia racchiude sostanzialmente le componenti del servizio verso il prossimo che BP tratta a parte; il gruppo delle abilità sociali comprende la leadership, il lavoro in team, la gestione dei conflitti, la capacità di costruire legami solidi, ecc. Ora, non mi pare che B.-P. le elenchi direttamente, ma le cita in vari contesti; insomma anche queste si respirano tutte in tutto lo scautismo. I cinque gruppi trattati da Goleman sono: consapevolezza di sé, padronanza di sé, motivazione, empatia, abilità sociali. Ciascun gruppo è a sua volta declinato con almeno cinque dimensioni. La leadership di cui tratta Goleman non è la "grande leadership", quella dei grandi leader (politici, industriali, sportivi, ecc.), quella che sostanzialmente non si apprende; è invece quella dei leader normali, che guidano gli uomini in compiti normali e quotidiani. Questo secondo tipo di leader possiede abilità che possono essere apprese o migliorate. E' impossibile qui trattare questo secondo argomento con maggiore ampiezza, per ragioni di scaletta. E' tuttavia facilissimo affermare che lo scautismo si occupa moltissimo di intelligenza emotiva. Insegna, inoltre, le modalità che consentono alle persone di sviluppare in modo autodidattico le competenze tecniche; una sorta di anticipazione di quello che sarà poi lo sviluppo delle competenze tecnico professionali.

In tema di formazione manageriale, voglio ricordare in maniera particolare Aldo Marzot - già Capo scout del CNGEI, poi fondatore dell' ASSORAIDER, nonché valente ingegnere ed alto dirigente di imprese industriali - che secondo me è stato il primo a mettere in evidenza con grandissimo anticipo, rispetto allo sviluppo delle dottrine manageriali, il

solidissimo filo che collega in maniera evidente la formazione dei dirigenti d'impresa con il metodo scout. Marzot ha scritto - quasi cinquanta anni fa - due dispense memorabili dal titolo "Tecnica del Comando" e "Tecnica Comunicativa", che utilizzava nei corsi di formazione superiore che teneva personalmente al Mastio, nella Scuola di formazione quadri dell'Assoraider. Io stesso ho avuto l'onore di gestire per alcuni anni la prima sessione, quella sulla tecnica del comando, sempre nella Scuola dell'Assoraider ed ho scritto molto tempo fa "Considerazioni e note sul Quaderno Tecnica del Comando di Aldo Marzot", nonché due modeste dispense di integrazione, dal titolo "Stili di direzione nelle imprese" e "La valutazione delle risorse umane nelle imprese". Sarebbe qui veramente troppo lungo ripercorrere tutto il contenuto del Quaderno di Marzot; mi limiterò a dire che si tratta di un vero e proprio manuale di direzione aziendale, nel quale viene con largo anticipo presentato uno stile di direzione che nasce dalla sintesi di due stili molto precisi: lo stile cosiddetto "manageriale" e lo stile cosiddetto della "leadership". Marzot mette nel Quaderno la esperienza di dirigente industriale ma, soprattutto, la mente e lo spirito dello scout. Marzot fa la sintesi tra i due stili con molto anticipo, rispetto a Bennis, lo studioso che lo ha codificato denominandolo appunto both and management. Lo stile manageriale e lo stile della leadership sono molto diversi tra loro e si distinguono per la quasi totale assenza di partecipazione emotiva da parte del dirigente (e del dipendente) che caratterizza il primo stile, rispetto al secondo, che invece è ricco di spunti emozionali da parte di entrambi. Marzot spiega che nello scoutismo il Capo di scout non può essere o solo manager o solo leader ma per lui la formula è: Capo = manager + leader. Io penso che qui ci sia un filo diretto con lo stile dello stesso B.-P. Marzot descrive con parole semplici ma efficaci quello che deve fare il primo, cioè il manager (pianificare, organizzare, controllare) e quello che deve fare il secondo, cioè il leader (motivare, animare, valorizzare, proteggere, delegare, decidere, informare, formare, comunicare. Non dice espressamente premiare, anche se ciò può essere ricompreso nel valorizzare, e non dice punire, perché ha una visione positiva). E' particolarmente minuziosa la descrizione della attività che deve porre in essere il leader, attività che Marzot definisce attività di guida. Egli illustra la azione di comando, ma non descrive le caratteristiche personali che debbono essere possedute dai Capi di scout che la esercitano. Marzot non lo fa, le dà per scontate, perché sono quelle stesse caratteristiche che vengono sviluppate dal Metodo Scout; le fa solo immaginare, ma è facile dedurle dalla descrizione minuziosa delle attività che i Capi di scout devono essere capaci di porre in essere.

Ora, chi si occupa di questi temi sa benissimo che il primo stile (lo stile manageriale) nasce dalla Teoria del management scientifico elaborata dal Taylor e ripresa dal Fayol (che, peraltro, Marzot cita nella sua ricca bibliografia). Secondo tale teoria le funzioni direzionali sono quasi esclusivamente quelle di fissare e fare rispettare i criteri di rendimento, cioè gli obbiettivi da raggiungere. Gli uomini vengono considerati semplicemente "fattori della produzione". In tale modello - che ha caratterizzato il periodo più o meno fino alla metà degli anni Settanta - la attività relazionale del dirigente con i dipendenti (orientamento al dipendente) è praticamente nulla; le basi del suo potere si trovano tutte incentrate sul cosiddetto potere della posizione (cioè coercitivo, connettivo, premiante, di legittimazione). Lo stile manageriale è molto direttivo e si basa prevalentemente sulla assegnazione del compito e su come questo deve essere svolto. Anche la partecipazione emotiva del dipendente è - di conseguenza - molto bassa. Il secondo stile (quello della leadership) molto successivo al primo, nasce

## alla leadership» - Giarre (CT) 19 febbraio 2012

dalla Teoria delle relazioni umane dovuta a E.Mayo. Secondo questa teoria le funzioni direzionali sono rivolte principalmente a favorire le possibilità di crescita e di sviluppo professionale delle persone; di agevolare il raggiungimento degli obiettivi individuali dei collaboratori; attività che consente contemporaneamente di raggiungere gli obiettivi aziendali. Il fattore umano è considerato un investimento da valorizzare. Oggi si chiama capitale intangibile. Lo stile della leadership (noto anche come modello della relazione) si basa su quattro parole chiave: visione, condivisione, ispirazione, empowerment (qui siamo in pieno scautismo). In tale modello - che sta caratterizzando la nostra epoca - la attività relazionale del leader è molto alta e le basi del suo potere sono tutte incentrate sul suo potere personale (cioè esemplare, specialistico, informativo e formativo). Lo stile della leadership si basa sostanzialmente sulla delega e sulla capacità del leader di suscitare la partecipazione emotiva del dipendente. Il modello della relazione era - forse anche per un retaggio storico - pressoché inapplicato nelle aziende ai tempi di Marzot, ancorché conosciuto dagli studiosi. Esiste infine una terza teoria manageriale, la cosiddetta teoria dei Revisionisti elaborata dal Bennis verso la fine degli anni ottanta. Secondo tale teoria le funzioni direzionali devono essere volte tanto agli obiettivi quanto alle persone (per noi scout sembra quasi una ovvietà). Tale teoria ha originato un terzo stile di direzione detto stile direttivo e di relazione (o anche both and management), che si basa sulla assegnazione di responsabilità, sullo sviluppo personale e professionale dei singoli, sull'esempio del leader. Riepilogando brevemente, il dirigente, secondo lo:

- stile direttivo: organizza e definisce i ruoli dei collaboratori; pianifica e assegna attività da svolgere; indica come svolgere i compiti; definisce scadenze alle attività; controlla la esecuzione dei compiti e delle scadenze.

- stile della relazione: sostiene i dipendenti socio emotivamente; assiste e comunica; gratifica psicologicamente; delega assegnando autorità (empowerment).

- stile direttivo e della relazione: fa tutte le cose che vengono fatte nei due stili precedenti. Ora, non esiste un confine preciso tra la quantità di "relazione" e la quantità di "direzione" che ci mette colui che dirige secondo questo terzo stile; il mix dipendendo dalle sue doti personali, dalla sua attitudine mentale e dalla situazione ambientale nella quale opera. Se si pone sull'asse delle ascisse la quantità di "comportamento direttivo" (bassa, alta) e su quella delle ordinate la quantità di "comportamento di relazione" (bassa, alta), il risultato è formato da quattro quadranti dai quali escono fuori quattro tipologie:

- 1) **bassa-bassa**: poco direttivo, poca relazione. Lo stile è denominato DELEGARE. Si tratta di una delega che potrebbe avere apparentemente il sapore della rinuncia, ma non è così. E' il caso tipico delle organizzazioni caratterizzate da un alto livello di maturità dei collaboratori, che sono persone tanto capaci quanto sicure di se e disponibili. Si sa che il capo c'è, ma non si vede; lo si vede solo quando è veramente importante (stile non direttivo né di sostegno emotivo).
- 2) **bassa -alta**: poco direttivo, molta relazione. Lo stile è denominato COINVOLGERE. Caratterizza le organizzazioni nelle quali la maturità dei dipendenti è medio-alta. Se le persone sono capaci ma insicure è necessario che il capo rafforzi la loro motivazione (stile di sostegno emotivo ma non direttivo).
- 3) **alta -alta**: molto direttivo, molta relazione. Lo stile è denominato SOSTENERE. Caratterizza le organizzazioni nelle quali la maturità dei collaboratori è medio-bassa. Il capo cerca di fare acquisire psicologicamente ai propri collaboratori i comportamenti desiderati (stile di sostegno emotivo e direttivo).
- 4) **alta-bassa**: molto direttivo, poca relazione. Lo stile è denominato PRESCRIVERE. Caratterizza le organizzazioni nelle quali la maturità professionale dei collaboratori è bassa. La supervisione è elevata poiché necessaria (stile più direttivo).

Un eccessivo comportamento di relazione potrebbe essere interpretato come permissivo, compiacente e premiante nei confronti di un rendimento scadente. Il dirigente potrebbe avere problemi anche con i superiori, che potrebbero considerarlo inadatto al ruolo in quanto “debole”. Lo abbiamo già visto in premessa. La sintesi armonica tra i due stili sopra descritti ed il giusto mix rende la funzione di capo nelle imprese veramente efficace, innovativa e stimolante. Un forte management privo di leadership può generare un ambiente troppo regolato, ordinato ed in un certo senso soffocante, privo dello slancio necessario per affrontare sfide nuove. Una forte leadership in assenza di management può essere troppo orientata al cambiamento solo per il gusto della sfida, e portare le organizzazioni ad assumere rischi eccessivi e non ben calcolati. Non v'è dubbio che i grandi cambiamenti che stanno caratterizzando questo primo scorcio di millennio, richiedano leadership ad ogni livello della società umana e delle organizzazioni. C'è bisogno di leader ai massimi livelli politici e imprenditoriali, ma anche ai medi e bassi livelli, nei reparti degli stabilimenti, negli uffici pubblici, nelle piccole e medie aziende, ecc. E' facilissimo capire che lo stile direttivo e di relazione è quello trattato da Marzot ed è anche quello che si respira nello scoutismo. Il focus è molto centrato sulla attività relazionale; lo sbilanciamento dipendendo quasi esclusivamente dalla personalità del capo di scout. Comunque la sostanza è quella. Lo stile suddetto si rinviene completamente nella storia professionale di B.-P., nella prima vita e nella seconda. Non c'è tempo per analizzare ora tutta la storia di B.-P., ma è facile affermare che il suo stile è veramente stato quello del “leader + manager”. Lo si deduce dai comportamenti che ha tenuto in tutti i ruoli militari che ha gestito; lo si capisce, inoltre, con grande evidenza dalle modalità con le quali ha gestito tutto il lancio dello scoutismo nel mondo. Vorrei ricordare che l'omologo di B.-P. nella gestione dell' Ispettorato generale dell'arma di cavalleria, era il tenente generale Douglas Haig, che fu Ispettore generale della cavalleria per le Indie mentre B.-P. lo era per il Regno Unito, l'Irlanda, il Sud-Africa, ecc. Successivamente Haig divenne feldmaresciallo e comandò tutte le forze terrestri inglesi durante la Prima Guerra mondiale. Ebbene, Haig viene ricordato come l'ufficiale generale che non si recò mai una sola volta al fronte a visitare le sue truppe. Sono sicuro che se B.-P. fosse stato al suo posto, non avrebbe assolutamente tenuto un comportamento del genere. Mi accorgo solo ora che avrei dovuto anticipare subito che il titolo dato da Marzot alla sua dispensa, non lo ha mai soddisfatto troppo poiché temeva che la parola “comando” avrebbe potuto evocare comportamenti di tipo troppo direttivo, militaresco (per lo meno dei militari del tempo di Marzot). Abbiamo ampiamente detto che, invece, si tratta esattamente del contrario. Avviandomi alla conclusione, voglio citare esattamente le parole di Marzot per il quale: «il Capo di Raider Scout non comanda ma piuttosto guida; non ordina ma consiglia; non impone ma persuade». Ancora: «spiegheremo una volta per tutte che (...) il significato di Capo non è quello di comandante o despota ma piuttosto di fusione della competenza, dell'esperienza, della capacità organizzativa, della capacità di sintesi nonché della capacità di infondere in altri la fiamma di un ideale, il fascino di uno scopo, l'attrattiva di una meta». Concludo questo mio noiosissimo intervento ribadendo tranquillamente che tutto il percorso educativo scout (cioè l'ambientazione, i mezzi, le esperienze, i valori, la modalità di sviluppo delle competenze, l'approccio ai problemi, ecc.) può essere considerato una vera e propria scuola di leadership, una palestra che consente alle persone di acquisire la mentalità giusta per esercitare efficacemente il ruolo di dirigente ai vari livelli, successivamente. Si acquisisce una modalità di gestione del ruolo, che oggi è di gran moda tra le imprese, piccole e grandi. Questa questione,

secondo me, non è stata valorizzata né approfondita con sufficiente enfasi dal mondo dello scautismo laico. Il focus della strategia associativa si è centrato piuttosto sulla laicità, il che pare anche un po' banale in una società che è già laica di suo.

Certo, bisogna che i Capi di Scout che organizzano il Grande Gioco, abbiano avuto a loro volta le giuste esperienze professionali e le giuste responsabilità; non siano semplicemente diventati - come troppo spesso si vede, almeno nel mio ambiente - dei cosiddetti "professionisti di scautismo". Molti di essi mancano in maniera fin troppo evidente di quella dura formazione che solo la vita lavorativa a certi livelli può dare. Concludo veramente parafrasando ciò che una volta mi disse un mio grande maestro di banca: «...si ricordi Morotti che il denaro è troppo importante per essere lasciato nelle mani di chi non lo sa utilizzare». Ecco, suggerirei di sostituire - almeno in qualche caso e nel mondo scout che conosco io - la parola denaro, con la parola scautismo. Concluderei quindi che lo scautismo è troppo importante per essere lasciato in mano a chi non lo sa utilizzare, a chi troppo di frequente lo banalizza.

**Luigi (Loris) Sanlorenzo**

## Modelli applicativi della formazione alla managerialità ispirati alla leadership nello scautismo

La crisi del mondo che ci circonda certamente influenza molto le motivazioni al servizio, la capacità progettuale, la voglia di sperare. Mentre da altre parti e in altri contesti, questo può anche essere compreso e, forse, giustificato, a noi non può essere consentito per due ragioni. La prima ha a che fare con la nostra identità scout. Non sto qui a dirvi slogan che ad altri possono sembrare retorici, ma che in realtà sono la sostanza della nostra identità associativa: il calcio all'impossibile, la speranza/certezza nel cambiamento che nasce dall'educazione, la fiducia incrollabile che, attraverso l'azione individuale e collettiva, riusciremo come siamo più volte riusciti a cambiare questo mondo.

Per noi ci sono consapevolezza che altri non hanno e che rappresentano il nostro patrimonio: la natura internazionale, interconfessionale ed interculturale della nostra formazione che condividiamo anche con altre organizzazioni che, per esempio, non hanno la nostra stessa scelta di fede; la nostra scelta di fede secondo cui il cristiano non può essere uomo o donna che si rassegna al pessimismo, perché "noi siamo tutti dentro la resurrezione".

Contro ogni pessimismo della ragione in noi c'è l'ottimismo della volontà.

Noi siamo ottimisti per definizione, sorridiamo e cantiamo.

Intanto volevi dirvi che le organizzazioni sono mondi strani che vivono e cercano di sopravvivere e cercano di farlo in diversi modi. Ma c'è un elemento che contraddistingue le organizzazioni che ce la fanno a superare i momenti difficili e soprattutto che sono in grado di attrarre, nel nostro caso, sia ragazzi che adulti e questa caratteristica risiede nell'essenza di due parole, due termini: organizzazione, vuol dire "strumento per raggiungere uno scopo", dal greco "organon". Non facciamo l'errore di pensare di essere noi il fine dello strumento, siamo uno strumento, non a caso disponiamo di un metodo perché questo strumento possa raggiungere il proprio scopo. E lo scopo è creare un mondo migliore, inteso attraverso l'educazione intesa soprattutto come intervento politico. Noi facciamo una scelta educativa

**Ore 10.00**

Presentazione dei lavori da parte del moderatore giornalistico **Giancarlo Ranelli**

**Mario Sica** - "La Formazione alla leadership nel pensiero"

**Ore 10.15**

**Federico Lunardi** - "La solitudine del capo"

**Ore 10.55**

**Luigi Sanlorenzo** - "Modelli applicativi della formazione alla leadership oggi"

**Ore 11.30**

**Luigi Sanlorenzo** - "Le aree di continuità tra la formazione del mondo aziendale e la formazione scout"

**Ore 12.15**

**Luigi Sanlorenzo** - "La formazione alla leadership oggi"

**Ore 13.00**

**Luigi Sanlorenzo** - "La solitudine del capo"

**Ore 13.30**

**Luigi Sanlorenzo** - "Le aree di continuità tra la formazione del mondo aziendale e la formazione scout"

**Ore 14.30**

**Luigi Sanlorenzo** - "Modelli applicativi della formazione alla managerialità ispirati alla leadership nello scautismo"

**Ore 15.15**

**Luigi Sanlorenzo** - "La solitudine del capo"

**Ore 16.00**

**Luigi Sanlorenzo** - "Le aree di continuità tra la formazione del mondo aziendale e la formazione scout"

**Ore 16.45**

**Luigi Sanlorenzo** - "La solitudine del capo"

**Ore 17.30**

**Luigi Sanlorenzo** - "Le aree di continuità tra la formazione del mondo aziendale e la formazione scout"

che ha un carattere di tipo politico. Cioè ha un carattere trasformativo della realtà. Noi non formiamo nessuno, guai a “formare”!

Usiamo il termine formazione per comodità di linguaggio, per convenzione ma in realtà laddove dalla nostra azione educativa non si dovesse originare alcuna trasformazione autodiretta da parte del soggetto, noi non avremmo centrato il nostro obiettivo. Cioè se i ragazzi che si avvicinano a noi, anche gli adulti che si sono formati da noi ovvero che arrivano da noi entro un centro limite di età, hanno la necessità di incontrare un mondo mediante il quale alla propria vita viene impressa una svolta.

*La prima riflessione che vi propongo è proprio questa: le cose che facciamo, il modo in cui le progettiamo, sono tali da determinare in coloro che le vivono in effetti una trasformazione?*

Devo dirvi che per la mia esperienza lo scoutismo è fra le poche realtà educative in cui questo miracolo si compie, tant'è vero che sapete bene che basta passare solo alcuni anni all'interno di una qualsiasi branca nell'associazione, per essere un bel giorno richiesti dal nostro dirimpettaio in treno che ci chiede “scusi, ma lei è stato scout?”. Si vede che proprio perché è una formazione di tipo esperienziale non teorica, non superficiale che si incarna nell'imparare facendo, evidentemente lo scoutismo è in grado di “trasformare” nel senso migliore del termine, cioè di consentire alle potenzialità che le persone hanno dentro fin da bambini di venir fuori. Questa è una chance che noi abbiamo e che nel tempo ci ha permesso di conseguire una leadership educativa nel mondo giovanile italiano. Ma a quali condizioni è avvenuto questo? Avendo vissuto tutte le stagioni dell'AGESCI, e le ultime dell'ASCI, in più occasioni ho ricostruito le ragioni del successo. Noi abbiamo vinto tutte le volte che siamo stati ciò che già dichiariamo nella nostra definizione, tutte le volte cioè che a livello complessivo siamo stati scout, cioè esploratori e guide rispetto alla società nella quale ci siamo trovati a vivere. Lì siamo stati interessanti, la gente ci ha seguito, la gente ci ha mandato i ragazzi. Faccio alcuni esempi: dagli anni '70 l'ambientalismo è un valore che appartiene un po' a tutti, ma fino a 30-40 anni fa era appannaggio dei boy-scouts. Il boy scout era per definizione appassionato e tutore della natura, alla cui scuola era cresciuto. Negli anni '70 ci siamo intestati la scelta della coeducazione. Era un tempo in cui ancora la scuola media era una scuola divisa per genere, il Paese ci ha visto, non senza critiche “laiche” ed ecclesiali, all'avanguardia di una nuova sensibilità che si riscontrava di fatto già all'interno della società. Sempre negli '70 la democrazia associativa ci ha visti protagonisti di un cambiamento organizzativo che, attenzione, anche se non ancora compiuto, è stato una svolta rispetto al passato. Negli anni '80 abbiamo capito con largo anticipo anche rispetto a settori molto attenti nella società italiana, quanto il fenomeno dell'immigrazione avrebbe modificato l'assetto sociologico di questo paese. Ricordo che nell'80 partecipai a Bologna al Mondo in Tenda e nell'82 si svolse a Palermo il primo cantiere R/S con le primissime persone che provenivano da paesi non europei, in particolare dall'Africa, in cerca di futuro. Allora, noi vinciamo, nel senso che siamo attrattivi, tutte le volte che proponiamo una visione educativa alla società e al mondo giovanile in modo particolare, tutte le volte che noi “spostiamo avanti le mete”. In tutte quelle fasi in cui invece noi inseguiamo la società o ci adeguiamo ai suoi trend, non veniamo percepiti come interessanti. Possiamo fissare alcune parole chiave, tre parole maestre. Una organizzazione è attrattiva e adempie il suo ruolo di strumento verso il raggiungimento di uno scopo, tutte le volte che sa fare tre cose: pro-vocare, e-vocare e con-vocare. Pro-vocare vuol dire imparare a saper mettersi e a mettere in crisi (dal greco crasi, separazione, discontinuità), cioè coltivare, a partire da noi stessi, l'insoddisfazione in chi si è mentalmente e fisicamente impigrito o si sente arrivato. L'educazione è una

## alla leadership» - Giarre (CT) 19 febbraio 2012

continua pro-vocazione a cambiare e a strapparsi al già noto, al già saputo. A sostituire il *know how* con il *know why*, con il *know where*, con il *know what*, ecc. Cosa vuol dire "evocare"? Vuol dire dare agli altri una possibilità che esiste un mondo diverso. Se ci pensate è ciò che fa Mosè e che è descritto nel libro dell'Esodo. Come costui riesce a convincere quegli ebrei, ormai comodamente "seduti" nella schiavitù, come fa convincerli e a mettersi in cammino e ad affrontare il deserto? Lo fa perché evoca un mondo possibile, alternativo rispetto a quello in cui essi vivevano. Se ci pensate questa concezione, questa intuizione, di Mosè è all'origine degli studi più importanti sulla leadership. Dice Dilts, che la leadership consiste nell' "evocare un mondo migliore al quale desiderare di appartenere". E' la stessa azione che compiranno tutti i leader che hanno modificato il mondo, da Cristo a Marx, da Mandela a Martin Luther King. La proposta di un sogno e di una via per renderlo reale. Quindi evocare è il primo degli elementi che fanno di una associazione un punto di riferimento e soprattutto che generarono il desiderio di appartenere ad essa.

Sapete perché sono diventato scout? Perché la rivista L'Esploratore degli anni '60 era piena di disegni con tende sopraelevate, corde, nodi e su questo bambino borghese, grassottello, un po' solitario e sognatore questa cosa esercitava un fascino da matti! Questo valeva allora per un ragazzino di 10 anni nel 1967 ma vale sempre per tutte quelle organizzazioni che sanno evocare un mondo verso cui si può andare, pur non tacendo la difficoltà del cammino che vi è tra la realtà presente e la realtà futura. Questa è l'evocazione. Quindi senza l'evocazione di un mondo migliore, che è la tecnica utilizzata da tutti i leader del mondo, non andremo da nessuna parte. Se Gesù, insieme a dichiararsi Verità e Vita non si dichiarasse anche via, qualcuno direbbe "ma come si fa ad arrivarci?" Ed ecco che si profila il terzo momento: il momento della convocazione. Cioè la chiamata intorno al mondo che io ho evocato - il come, poi, lo andremo a tradurre nei diversi strumenti del Metodo - attraverso le cose che faccio, le testimonianze che do, i segnali di presenza costante nel territorio, allora io "convoco". Esiste un testo molto bello che vi invito a leggere, intitolato "Potere di convocazione", scritto da Piero Trupia, tra i più noti consulenti di management italiani e...guarda caso, scout negli anni '50, che descrive questa capacità di chiamare a se le persone. Vale per il singolo e per l'associazione, perché il mondo che io ho evocato è un mondo bello, verso il quale vale la pena di andare. L'attività convocativa, a differenza del potere tradizionalmente inteso, è una attività che prevede che nell'atto della convocazione cominci anche l'atto della mia progressiva sparizione. Voi convocate, ma a poco a poco quando la convocazione comincia ad avere l'effetto desiderato, vi tocca indietreggiare. Cosa fa Mosè? Dopo aver convinto le persone a superare la difficoltà dell'esodo, giunge in vista della terra promessa, ma perché non vi entra e preferisce invece cedere a chi è nato e cresciuto durante il viaggio la guida del popolo? Perché Mosè ha la preoccupazione che nel mondo nuovo possa entrare attraverso se stesso anche qualcosa del mondo vecchio, ha paura di contaminare il nuovo e allora cede il testimone della leadership a chi è cresciuto nel deserto. A noi piace immaginare che Mosè vada da un'altra parte a ricominciare con altri una nuova avventura di liberazione. Quindi attenzione, quando parlo di convocazione, termine facilmente equivocabile con l'uso comune burocratico, io mi riferisco ad una convocazione che a poco a poco ci permetta di sviluppare gli altri, perché anch'essi diventino convocatori a loro volta. Lo scautismo è scuola di leadership, lo scautismo è scuola di capi. Pensate alla figura straordinaria - che mai sarà citata abbastanza - del capo-squadriglia. Figura grande che esiste nello scautismo; questo ragazzino di 15 anni che riesce a portare con se 6-7 ragazzini più piccoli di cui si prende cura. L'esperienza di capo squadriglia resta per sempre nella vita, fatela fare a quanti più ragazzi possibile.

Bene, ci tenevo a fare questa premessa sui tre concetti di “provocazione e consapevolezza del disagio”, “evocazione di un mondo migliore” e “convocazione capace di far crescere gli altri in quella direzione”, per dirvi che il mondo in cui ci troviamo è un mondo caratterizzato - e peraltro ormai ben descritto come vera e propria epoca - dalla liminalità, che viene da limen, cioè da confine. La liminalità è il momento in cui un'epoca, un ciclo storico giunge a compimento, una missione civilizzatrice cede il passo, perché logorata da tante cose, a forze nuove, forze che vengono da lontano e, evitando di arroccarsi a difesa del passato, deve invece contribuire al rinnovamento, che proviene sovente da fuori. Nel nostro caso è il grande cammino dei popoli spinti da motivazioni diverse, che prima o poi rivitalizzeranno il nostro paese. Tutto questo non deve essere percepito come minaccioso, fa parte di un processo che la storia conosce e con il quale, al pari dell'evoluzione della natura, ha sempre rivitalizzato l'umanità. Quindi nei nostri ragazzini dai tanti colori c'è il futuro della società italiana. Non li stiamo solo accogliendo, non siamo nei loro confronti soltanto coloro che gli stanno dando una mano a svolgere il loro ruolo nella storia. Da questo profondo cambiamento, descritto da Beck, da Gallino, da Bauman, come società del rischio, società liquida, invece che società che tende ad arroccarsi su se stessa, è chiaro che le organizzazioni si trovano davanti ad un bivio, perché le organizzazioni spesso hanno un gran desiderio di sopravvivere senza grandi cambiamenti. Ecco perché un caro amico tornato alla Casa del Padre, un caro amico ma anche un capo scout, che forse molti di voi avranno conosciuto, Daniele Settineri, scomparso nel volgere di pochi minuti in un pomeriggio dello scorso aprile, amava dire: *“lo scoutismo è vivo tutte le volte che mantiene la sua dimensione movimentista e rischia molto tutte le volte che si chiude nella dimensione organizzativa”*. Lo diceva da scout. Io da studioso delle organizzazioni posso tradurvelo così: le organizzazioni per definizione tendono a strutturarsi, tendono a mettere radici, tendono a restare ferme. Ricordate quando Gesù sale con gli apostoli sul monte della Trasfigurazione? Clima straordinario, visioni incredibili e gli apostoli gli dicono: “Signore, che bello stare qui, facciamo tre tende, restiamo sempre qui”. Gesù si “arrabbia” sul serio e dice: “questo è un momento di ricarica, ma adesso si torna giù a valle e si comincia a lavorare”. Le organizzazioni sono così. Alla fine, dentro ci si sta anche bene. Nel mio testo vi parlo di guscio. Quanti adulti - con riferimento anche ai capi che conosciamo e anche a noi stessi - quanti adulti ci ritroviamo nelle nostre CoCa e nelle nostre zone che probabilmente trovano in un ambiente abbastanza protetto un luogo in cui il livello delle sfide non è così drammatico come potrebbe essere o è in altre aspetti della loro vita? Quindi attenzione all'associazione come guscio protettivo, come utero, dentro il quale tutto è bello, “tanto siamo tra scout”. Le organizzazioni tendono a strutturarsi, a mettere radici e in buona sostanza, tendono a restare ferme e si ancorano alla realtà attraverso i cosiddetti sistemi di regole. Questa non è certamente una novità che vi dico io, ma è Max Weber, il primo grande analista delle organizzazioni, che la osserva e annota: “attenzione, perché le regole all'interno di una organizzazione possono essere una grandissima opportunità, ma un grandissimo vincolo”. Quindi cominciamo a distinguere quali sono le buone regole e quali le regole cattive. E sono buone solo le regole che proteggono Valori. Le altre servono solo a proteggere poteri. Dopo aver costruito un paradigma di buone regole mi pongo il problema di chi dovrà farle amare e rispettare. Ed ecco l'atto di nascita del Quadro. Il Quadro in politica, rispetto al militante, ha il compito di far rispettare le regole. Da noi succede la stessa cosa. In larga misura una generazione di capi, talvolta ottimi capi, ma non abbastanza formati per essere buoni

## alla leadership» - Giarre (CT) 19 febbraio 2012

quadri, si ritrova a detenere il controllo delle regole. Allora qui è giusto fare una precisazione: i processi che oggi nelle organizzazioni vedono a tutti i livelli la trasformazione della natura dei Quadri, prevedono che al posto di custode della regola più o meno sciocco, proprio al Quadro venga richiesto di essere anticipatore e animatore del cambiamento. Ciò può provocare traumi organizzativi tremendi, perché soprattutto se sei un Quadro già di una certa età, ti ritrovi a sentirti dire: "guardi quello che lei faceva prima non funziona più, non va più bene; lei non deve stare a controllare il rispetto delle regole, ma deve trovare nelle regole, ciò che permetta di cambiarle". Questa è una sfida alla quale molte persone non sanno rispondere. E quindi o vengono avviati su percorsi manageriali di rimotivazione e miglioramento prestazionale o viene chiesto loro di lasciar perdere e magari vengono messi fuori. Questo accade perché l'organizzazione, oltre a quello che vi ho già detto, nel tempo della liminalità ha bisogno di evolvere verso il concetto di organismo "vitale". Solo quando abbiamo un'organizzazione in grado di rispondere al proprio scopo, questa organizzazione si può definire un "sistema vitale", anche se non un sistema vivente. La pianta è un sistema vivente, noi siamo un sistema vivente. Qual è la differenza tra un sistema vitale e un sistema vivente? Il sistema vivente si autoregola. Se adesso qui al temperatura salisse di 15 gradi, tutti, pur con piccolissime differenze di sesso o di pelle, cominceremmo a sudare; viceversa, se la temperatura si dovesse abbassare, avremmo altre reazioni fisiologiche. Gli esseri viventi hanno la capacità di autoregolarsi. Che cosa invece non può fare una organizzazione, visto che, essendo una creazione della mente umana, non può autoregolarsi? E che cosa deve fare per poter essere in sintonia con il mondo che la circonda e nel quale si trova il fine per cui essa è stata creata? In mezzo c'è una cosa il cui nome per noi è caro e sacro, come tanti altri in cui ci identifichiamo come scout e capi. In mezzo c'è "la scelta". Se una organizzazione non decide di cogliere i segnali - e quanto più anticipatamente lo fa meglio è - che l'ambiente le invia, corre il rischio di restare arretrata rispetto all'ambiente e siccome una organizzazione non può essere un essere vivente ma può tutt'al più aspirare ad essere un organismo vitale, ha bisogno di questo passaggio intermedio costituito dal processo di decisione e scelta. La scelta, la scelta di cambiare, la scelta di formarsi diversamente, la scelta di arrivare dove finora nessuno è arrivato. Quindi non ci aspettiamo che al pari degli esseri viventi il cambiamento ci trasformerà automaticamente. Se non avremo nel frattempo inserito percorsi di scelta a livello nazionale, ma soprattutto a livello locale che poi confluiscono verso la dimensione nazionale, la nostra organizzazione a poco a poco resterà ancorata nel presente/passato. Vi ho detto prima che l'analisi storica del successo dello scautismo italiano del dopoguerra risiede nella capacità di essere stato anticipatore dei tempi, anticipatore di sensibilità, anticipatore anche di soluzioni di tipo educativo e di una visione politica dell'educazione. La revisione dei modelli organizzativi che devono essere sempre coerenti con la revisione dello scopo finale è la via di salvezza di ogni organizzazione. Noi abbiamo questo scopo grande che è lo scopo educativo, lo scopo di cambiare il mondo attraverso la leva educativa, questa è sicuramente una bella frase, poi, però, la devi articolare in obiettivi. Questo è ciò che in un'organizzazione si chiama "la visione". La visione è sempre uno slogan, grande e bello, ma che cosa permette a una visione di diventare realtà? Solo un sistema di obiettivi misurato nel tempo mi dice se mi sto avvicinando alla missione, alla visione della mia organizzazione oppure me ne sto allontanando. Se dovessimo applicare questo criterio ai numeri, dovremmo certamente dire che la diminuzione dei numeri dei ragazzi, è un fatto su cui rifletteremo, ma il mantenimento del numero degli adulti, beh questo è un indicatore che ci dice che qualcosa nel raggiungimento dello scopo finale è un po' in difficoltà. La mancata revisione dei modelli

organizzativi, rispetto allo scopo finale può creare sacche che hanno gradazioni diverse, che vanno dalla passività, all'insoddisfazione o addirittura al conflitto, oppure se volete, genera quella mentalità del capo che dice "beh, io mi chiudo con i miei ragazzi, faccio le mie cose, tutto il resto, lo facciano gli altri". Dobbiamo scegliere tra l'essere "notai o profeti". Allora è bello vedere che ormai in quasi tutti i gruppi ci sono ragazzi e capi assolutamente "in ordine", fibbie, placche, distintivi, uniformi... perfetti, ma posso dirvi che uno scautismo un po' meno ordinato e pulitino mi dava un'impressione di un movimento più creativo? Le organizzazioni che volano sono quelle che oggi hanno un sistema di valori molto forte, in grado di non aver bisogno di un apparato normativo complesso e articolato tale da guidare le persone, poiché nel momento stesso in cui le guidano le limitano. Le regole, è sempre Max Weber che ce lo ricorda, vengono inventate per evitare che la gente sbagli, per cui ne faccio una sorta di un binario e ti dico: "guarda, se avrai seguito questo binario arriverai a destinazione"; quindi costruisco un binario, fatto di regole fitte, che conduce in un posto pre-determinato. Ho detto un binario, avrei potuto dire un corridoio, una corsia obbligata... Oggi però la meta finale non è più detto che debba essere lì e in quel preciso luogo. Potrebbe anche trovarsi ai lati del percorso. Un sistema di regole troppo rigido, fondato per aiutarmi, alla fine può finire con l'impedirmi di guardare ai bordi o ai lati del sentiero. Ci insegnavano in reparto a dodici, tredici anni a rilevare le tracce degli animali con il gesso o ad osservare il firmamento nelle notti stellate, quando il fuoco da campo si era ridotto a poche braci. A cosa ci sarebbe servito nella vita? Avremmo fatto il mestiere del bovaro nel Midwest o di cacciatore di pelli in Ontario? Avremmo intrapreso la carriera di astronomi o di navigatori nell'era del GPS? No di certo! Nell'attività di rilevamento delle tracce è contenuto un aspetto educativo che ti dice: "guarda ai bordi del sentiero, sappi distinguere, dove gli altri vedono solo della terra smossa, un'impronta da un'altra; sappi orientarti come il cacciatore o il navigante con le stelle, attraverso la lettura del terreno che percorri e delle rotte su cui navighi!" Ecco allora il tema delle regole. Quindi un sistema di valori forte, e noi lo abbiamo, grazie al cielo, perché ha a che fare con l'uomo quindi è eterno, rafforzato poi dalla nostra dimensione di fede, ma già anche solo quella scout, sarebbe sufficiente. Questo lo dico anche per accelerare i rapporti con le altre organizzazioni scout, perché non sia mai la nostra fede ad essere un ostacolo alla nostra dimensione internazionale nello scautismo mondiale... Sistema di valori forti e noi lo abbiamo. Una costante attenzione a ciò che nel mondo muta e l'abilitazione ad intercettare questo mutamento nel proprio sorgere. Colui che riesce anche a capire da segnali che ad altri non dicono niente, è in grado di definire una tendenza, affinché quando quel fenomeno sarà conclamato, egli sarà pronto, perché l'avrà conosciuto e affrontato nel suo primo manifestarsi, sarà pronto a dare una risposta meditata e non una risposta a fenomeno compiuto, cioè quella risposta emergenziale che non ha mai dato risultati e, tra l'altro, presenta sempre un conto molto più salato. Occorre spostare il focus sempre di più sul sistema di valori, farne una discriminante certamente per i capi. Quel sistema dei valori è il nostro Patto Associativo, rispetto al quale non ci sono distinguo: o ci stai o non ci stai. Con i ragazzi è diverso, essendo essi soggetti in crescita. Ad essi proponi i valori mediante il Metodo e le varie articolazioni. Il contenuto deve essere chiaro perché ciò che chiami prima pista, poi sentiero e poi strada rimanda allo stesso significato, ad una dimensione itinerante dell'esistenza, con quella itineranza leggera, essenziale che ti permette di essere un uomo e una donna affidabile del mondo. E questo ci rinvia al protocollo di intesa siglato tra WOSM e SDA Bocconi. Esso è nato perché SDA Bocconi si è resa conto che nel momento in cui la leadership passa da autoritaria e formale a leadership basata sui valori, i modelli

## alla leadership» - Giarre (CT) 19 febbraio 2012

dello scautismo diventano assolutamente confacenti e in grado di formare i decisori di domani ad ogni livello. Oggi SDA Bocconi invia i propri stagisti anche all'Ufficio Mondiale dello Scautismo. Questi 100 anni non sono passati invano, sono serviti anche ad affermare modelli di leadership che oggi vengono fatti propri anche da organizzazioni che con l'educazione non c'entrano niente, perché la leadership è la capacità di evocare e convocare intorno a se; è un elemento trasversale che serve in ogni circostanza. In questo abbiamo avuto, abbiamo e sapendone essere all'altezza, continueremo ad avere, un ruolo. Qui dobbiamo stare attenti a che il sistema delle regole sia esattamente bilanciato tra quelle regole necessarie al funzionamento, ma che non siano mai tali da impedirci, concentrati come siamo dal corridoio delle regole, nell'accorgerci di che cosa sta accadendo ai bordi del sentiero. Perché potrebbe darsi il caso che seguendo un binario unico, guidato dalle regole arriviamo in un punto in cui non c'è più niente, perché ciò che ci doveva essere si era verificato ai bordi del sentiero e noi non ce ne siamo accorti, perché un sistema rigido di regole ce lo aveva impedito. Lo traduco in linguaggio scout: la vocazione educativa che ci spinge poi a confluire in una organizzazione è già un primo passo. Ma l'educatore deve avere la possibilità, il tempo e la capacità e nessun timore a sperimentare. Non saremmo quelli che siamo se tra di noi non ci fosse stato qualche eretico che magari all'inizio da solo e poi insieme a qualche altro non avesse detto: "ragazzi, il mondo è fatto di uomini e di donne e noi non possiamo tenere questo mondo separati!" Chi va avanti, chi "esplora" viene chiamato testimone (in greco si traduce martyr). Avrai sempre un prezzo da pagare se vuoi fare il testimone; non vai da nessuna parte se pensi che fare ciò sia gratuito. Se non sei testimone, non sei convocatore. Il Cristianesimo vince e fa inabissare l'impero romano, perché evoca un mondo migliore in cui tutti siamo fratelli ma poi perché ciò è testimoniato dal sangue dei martiri e non dalle parole degli intellettuali. Paolo, che era un grande e furbo intellettuale, non sarebbe quello che oggi è se alla fine non avesse coronato la sua vita con il martirio. Paolo era un furbastro di quattro cotte, ma ciò che lo vivifica e lo contraddistingue è la testimonianza e il martirio. Non c'è dubbio che più veniamo percepiti come testimoni vivi e pronti "a metterci la faccia", più la nostra proposta diventa convocante, vivificata, magari non dal sangue dei martiri, ma dalla fatica, dalla testimonianza, dall'efficacia delle nostre azioni educative, che non esauriscono il loro effetto all'interno dell'associazione, perché se vuoi essere convocatore, non puoi essere soltanto con i già convocati, ma devi esserlo con coloro che non sono stati ancora convocati. Noi ci troveremo nei tempi difficili che verranno a dover vicariare l'azione di due soggetti che sono stati profondamente abbattuti da questa crisi epocale, che continuiamo e che continueremo a vivere: la famiglia, attraversata da tempeste straordinarie, e la scuola. Né possiamo fare affidamento su un futuro, che immagino molti di noi auspicano, di avere presto una scuola gestita diversamente, perché la scuola ha bisogno dei suoi tempi e troppi danni sono stati fatti nel passato. Puoi iniziare domani con il miglior ministro e con tanti soldi, ma gli effetti li vedrai fra 15 anni. Quindi prima c'era un ragazzo che aveva una famiglia che più o meno resisteva, la scuola in qualche modo lo aiutava, se era anche scout aveva anche buone possibilità di venir fuori come una persona in gamba. Adesso spesso le famiglie vengono da noi, perché vogliono essere aiutate a fare i genitori, perché sono nei guai, nel panico. Quindi sulla famiglia oggi si può contare molto meno, sulla scuola non puoi contare affatto, non per cattiva volontà degli insegnanti, ma perché il sistema ha a che fare con regole che non ci sono più. Lo scautismo si trova già a vicariare questa azione e allora di che cosa ha bisogno? Ha bisogno di avere degli adulti che siano aiutati da altri adulti a far questo. Quindi il ruolo dei Quadri non è più o non deve essere più o non deve essere

soltanto, fate voi la gradazione, custode di regole, ma deve essere indagatore di nodi, di trombi, di strozzature che impediscono all'organizzazione di essere vitale, organica, aperta e creativa, in grado di farsi carico di nuove emergenze educative. Il vero analizzatore di questa eventualità di trombosi organizzativa è la zona, che come i comuni è il livello organizzativo più sussidiario, rispetto alla realtà ultima che sono i gruppi o i cittadini. Se nasce un nuovo scenario, chi lo deve sapere? Il livello nazionale o quello regionale? E' chiaro che il Comitato di Zona tiene il polso non più e solo del rispetto delle regole, se non di quelle essenziali, ma tiene anche il polso del livello di creatività, del livello di innovazione, non lo sta a frenare, lo spinge, lo provoca, non sta lì a preoccuparsi, non fa la chiocchia, fa lo stimolatore, tenendo fede al sistema dei valori non negoziabili, mai. Allora questo è molto importante perché le organizzazioni hanno subito questa transizione. La descrive il testo straordinario di Federico Butera, che definisce le transizioni delle organizzazioni "dal castello alla rete". L'organizzazione dello scautismo italiano è ancora una organizzazione a piramide, "a castello". La vorremmo una piramide rovesciata e i meccanismi formali sono quelli, ma se andate dal capo branco del paesino o del quartiere di periferia, ha ancora la sensazione che le cose arrivino dall'alto, non ha la percezione che è chiamato a contribuire a crearle. Un altro scienziato importante, Mintzberg, dice: "le organizzazioni si portano appresso per moltissimo tempo l'impronta del tempo e del periodo in cui sono state fondate". C'è ancora qualcosa di piramidale, di gerarchico, e quindi le organizzazioni devono transitare dal castello (piramide) alla rete, cioè più accessi, più facilità di accesso, più connessione; la rete poi l'abbiamo vista realizzata con Internet, ma l'intuizione originaria era questa. In un mio scritto successivo sono andato avanti nella mia intuizione, ho detto: "dal castello, alla rete..... alla tenda", ovviamente non potevo non essere provocato dalla mia formazione. Perché anche la rete corre il rischio di essere un luogo fermo, senza emozioni vere. Invece la tenda ancora di più ci dà il segno di come devono essere le organizzazioni, per darsi un senso di esistenza rispetto allo scopo. Devono essere tende, organizzazioni flessibili, smontabili, pronte ad essere riposizionate all'incrocio con nuovi bisogni. Vi racconto una cosa. Questa estate in villeggiatura avevo molti ospiti, erano più del previsto e io dico: "ok, per me monto la tenda in giardino". Vado in garage e cerco la canadese - io appartengo alla generazione della canadese - ma i miei figli chissà che cosa ne avevamo fatto e trovo un igloo. Ebbene, dopo 45 anni di scautismo, vi assicuro non riesco a montare l'igloo. Perché appartenevo al tempo della canadese, cercavo i paletti, cercavo l'asta di colmo... una bambina non scout mi ha detto: guarda questo è così, si fa così, ecc. Cosa voglio dire con questo? Tornando alla tenda, per me resta la canadese, anche se oggi so montare anche l'igloo. L'organizzazione tenda è una organizzazione capace di spostarsi, cioè di riconoscersi in quel nomadismo che noi in qualche momento ci ha avvicinato al movimento dei GUM. Lo conoscete? Abbiamo molto in comune con i GUM. I nostri rover e le nostre scolte almeno dovrebbero... Mi auguro anche le CoCa... I GUM sono un movimento piccolo, poco conosciuto, ma questa dimensione itinerante dell'esistenza è quella che li caratterizza.

Tiriamo le fila del nostro discorso.

Primo aspetto: noi non siamo in questo momento storico una organizzazione che convoca, perché non siamo una associazione che provoca ed evoca abbastanza.

Secondo aspetto: la nostra generazione e quella dei capi più giovani si troverà a vicariare la crisi profonda e l'assenza delle altre due istituzioni educative (famiglia e scuola). Quindi ci tocca, come il Cireneo, di metter una croce in più sulle spalle, per fare una parte in più. Ho

## alla leadership» - Giarre (CT) 19 febbraio 2012

sempre detto: il migliore effetto dell'educazione scout lo scopri quando il ragazzo scappa da casa e il genitore è tranquillo perché sa che è andato a dormire dal suo capo scout. Quanti di noi sono stati svegliati in piena notte? Vi è capitato? No? E allora questo è il nodo del problema, cioè se non avete dei ragazzi scout che in piena crisi adolescenziale scappano e non vi vengono a cercare, sostanzialmente non vi vedono come una alternativa. In quanti casi i nostri ragazzi percepiscono il capo come un alleato dei genitori e non come una alternativa? Ma loro cercano una alternativa. E vi assicuro che se la trovano comunque, solo che però potrebbe non essere quella giusta. I ragazzi sono alla ricerca di maestri, che siano alternative alle figure tradizionali, al genitore e al professore. Se la figura non la trovano la cercheranno, perché hanno bisogno della trasgressione per crescere e lo scautismo è stato per un certo tempo una trasgressione. Quindi se abbiamo questa società, questi ragazzi e queste sfide, dobbiamo attrezzarci per fare la manutenzione di questi capi. Non più e non solo nel loro mestiere di educatori, ma anche nel momento in cui per un periodo sospendi il servizio educativo diretto con i ragazzi e vai a fare il Quadro. Allora come capo sei stato formato, il problema è che non sei formato come quadro; sei formato come educatore di giovani, quindi sei un pedagogista scout, ma nessuno ti ha formato a formare gli adulti. Estrapolando da un metodo pensato per ragazzi, alcuni aspetti che vanno bene per adulti, ve lo dice uno che mangia e paga il mutuo solo con questo mestiere. Forma gli adulti e i risultati ce li ha perché parecchie cose le tira fuori dallo scautismo. Quindi il nodo in questione è da una parte le regole: troppe regole fanno perdere di vista il sistema di valori ma soprattutto impediscono l'esercizio del pensiero laterale. Quando dico i bordi del pensiero mi riferisco al pensiero laterale. Dall'altra parte, la necessità di un percorso strutturato con un sistema di competenze per la formazione dei Quadri. Lampadina rossa: attenti! Non è che dobbiamo fare la casta dei quadri, quindi un percorso in tale direzione va correlato con modifiche regolamentarie che dicono che puoi fare il quadro per non più di tot anni e poi torni dai ragazzi; altrimenti abbiamo fatto l'associazione dei Quadri e l'associazione dei Capi. Ma non puoi fare il quadro se non hai, non so, completato almeno due progetti educativi, altrimenti, non c'è dubbio, creeremo una casta di burocrati. Allora è necessario un percorso simile a quello della formazione capi: c'è una formazione capi che deve cominciare a far crescere una formazione quadri. Certamente non si può più lasciare che ad esser quadri, soprattutto nelle zone più in difficoltà, sia soltanto gente di buona volontà, che magari ha già altri incarichi, oppure siano quelli che hanno più tempo ma poi alla prova dei fatti, magari non hanno le skills, le caratteristiche per gestire adulti, che è altra roba che gestire ragazzi. L'adulto è strutturato, l'adulto appena lo tocchi nel suo vissuto, difende con le unghie e con i denti quello che ha costruito, ecc. Individuiamo quindi le competenze sulle quali costruire il profilo di un Quadro in grado di aiutare e di supportare i capi, chiamati a quei compiti, che spero di aver evidenziato nella prima parte del mio ragionamento, cioè la capacità di essere pro-vocatori, e-vocativi e con-vocativi. Primo fra tutti, c'è un aspetto che deve riecheggiare dentro l'organizzazione: che cosa vi dà l'indicatore, l'idea, o meglio la conferma che si passi da una organizzazione orientata alla regola ad una organizzazione invece orientata allo sviluppo? La conferma mi viene data da due aspetti: dal livello di empowerment, cioè capacità di potere, potere in lingua italiana è un verbo e un sostantivo, noi siamo più abituati a conoscere il sostantivo, il potere e ci fa schifo, ma in realtà c'è il verbo "potere". Allora qual è l'organizzazione che vince? E' l'organizzazione che rilascia quote crescenti di potere, cioè fa empowerment individuale e organizzativo. Cioè lascia ambiti di esercizio di potere (verbo) e quindi permette lo sviluppo

della creatività e la libera osservazione di quei segnali che non sempre sono chiari, anche se presenti ai bordi del sentiero. Quindi indicatore di una organizzazione vitale è il suo livello di empowerment, dal livello personale al livello organizzativo, cioè dalla quantità di proposte e di sperimentazioni che mi arrivano dalla provincia di Reggio Calabria, piuttosto che dalla provincia di Pordenone, capisco se il mio sistema di regole funziona: se non mi arriva, io mi interrogo sul mio sistema di regole e mi comincio a chiedere se forse è il mio sistema di regole che ci fa tutti perfettini, ci fa anche privi della capacità di volare oltre. Torniamo alle competenze, le competenze trasversali che un adulto che ha la funzione di quadro a supporto di altri elementi deve avere. Le ho divise in 4 famiglie.

#### **Le competenze di tipo emozionale:**

fiducia in se stesso: se non sei nessuno nella vita e se è solo attraverso lo scautismo che riesci a sentirti realizzato, hai sbagliato, non è il posto per te! Lo scautismo non è il luogo dove puoi venirti a rifugiare. Qui la Zona deve fare un lavoro e sviluppare una forte attività di conoscenza per capire a fondo le motivazioni dei propri capi.

la capacità di visione a lungo raggio, che un Quadro non può non avere, perché in teoria, lasciato un po' più libero dall'urgenza dei ragazzi, ha il dovere di guardare lungo. Come si fa a guardare lungo? Sono costantemente connessi alla realtà (Internet e non solo) e sanno capire cosa sta arrivando?

#### **Le competenze relazionali:**

la disponibilità ai rapporti interpersonali. Un quadro non può dire: ragazzi, lo sapete che ho un brutto carattere... allora non lo fai il quadro! Non è obbligatorio!

comunicazione verbale: devi saper parlare.

convincimento e persuasione, che non è manpolazione, cioè capacità di portare argomenti a supporto e conoscendo il tuo interlocutore.

capacità di parlare in pubblico.

gestione dei gruppi e delle riunioni. E' vero che molti di noi hanno imparato cosa è una riunione proprio dagli scouts, ma una cosa è una riunione tra ragazzi e una cosa è tra adulti. In una riunione io so già con quale risultato voglio uscirne e so già qual è il margine di negoziazione che intendo accettare. Una riunione non è mettere insieme un gruppo di persone e "quello che esce vediamo...", questo è un'altra cosa, lo dichiariamo, è un brain storming, ma se si tratta di una riunione operativa, devo aver in mente cosa ne deve venire fuori e devo avere in mente il livello sotto il quale non sono disposto a cedere. impostazione e conduzione del gioco di squadra: ci sono degli straordinari responsabili di zona (io l'ho fatto per otto anni) che alla fine dicono: "be, se faccio da solo faccio meglio", perché la complessità è tale che preferisci sovraccaricare te stesso, perché fai prima, piuttosto che coinvolgere i componenti del comitato. Dovresti sapere, perché prima di tutto sei un capo, prima di essere un quadro che quelli che non coinvolgi non solo sono risorse che non usi, ma prima o poi te li ritroverai pure contro. Queste cose non sono innate, si imparano proprio come abbiamo imparato a fare nodi, costruzioni, a leggere tracce, a fare educazione.

la capacità di cogliere iniziative e opportunità; quindi, quella capacità di dire nel mio territorio, dove ci sono opportunità di sviluppo, ma non perché devo sviluppare come un buon militante la mia organizzazione e aumentare i censiti, ma dove, effettivamente lo scautismo è una risposta. E se dico alla mia CoCa: "siete già 18 avete tre unità, mi dispiace, dovete scindervi". Ho il privilegio con Giulio di aver vissuto una esperienza in una grande comunità capi che si vuole un bene dell'anima, e che se ne vuole ancora adesso, che si è

## alla leadership» - Giarre (CT) 19 febbraio 2012

divisa per amore. Siamo tanti, dobbiamo regalare lo scautismo ad altri ragazzi. L'unica cosa che è rimasta è il bordino tricolore. Devi avere la capacità da quadro di dire chiaramente a delle Co.Ca ipertrofiche: "guarda che lo scautismo devi portarlo lì", perché B.-P. non va a Eaton a reclutare scouts, ma va nelle strade più periferiche della Londra di Dickens. Lo scautismo devi portarlo dove ce n'è più bisogno, non solo materiale, e con più urgenza. E quindi apriamo tutti i ragionamenti sui costi e sullo scautismo sostenibile.

### Le competenze intellettuali:

devi sapere individuare i problemi, li deve saper risolvere. Devi conoscere tecniche di problem solving, ma soprattutto devi saper saltare (problem shifting), cioè devi capire che quello è un falso problema, ma che è da una vita che ci affligge e poi devi avere delle competenze di tipo gestionale. Il Quadro è comunque un leader, collegiale quanto volete, ma un leader. Tenace e realizzatore, adattabile e flessibile, deve saper operare con programmazioni leggere. Ricordo sempre quando facevo il capo clan, stilavo un programma ma poi lo tradivo molto volentieri, non consentivo al programma fatto a casa a tavolino di impedirmi di sfruttare occasioni che la strada offriva a me e a miei ragazzi.

### Le competenze organizzative:

devi essere, un minimo esperto: a utilizzare le risorse scarse quali il tempo, il denaro, la disponibilità delle persone che è sempre di tipo volontario, ecc.

- *a programmare interventi complessi.*
- *a far dialogare mondi diversi.*
- *ad integrare conoscenze, relazioni.*
- *a raccordarti con i livelli di responsabilità associativa.*
- *a intervenire in momenti di emergenza.*
- *a tutelare l'immagine dell'Associazione.*

Concludo. Qual è l'effetto di un corretto management delle regole? E' lo sviluppo di un concetto che nel nostro paese non è abbastanza avanzato: è il concetto di "cittadinanza organizzativa". Siamo abituati al concetto di cittadinanza attiva, che si esercita nel contesto sociale, mutuando alcuni aspetti della cittadinanza attiva. Si sono ormai definite anche in sede accademica con delle esperienze interessanti, perché puoi applicarla trasversalmente a tutte le organizzazioni. Il concetto di cittadinanza organizzativa è allo stato nascente e si sostanzia nel far sì che ciascuno viva la presenza dentro la propria organizzazione, non importa se e perché vi lavora o vi presta volontariato, sentendola propria e quindi esercitando tutte quelle azioni proprie dei contesti che si sentono come propri, a partire dal tipo di contribuzione in termini di tempo, idee, creatività, risorse ecc. esattamente ciò che non faresti in una organizzazione fortemente normata, dove le idee le tieni gelosamente per te e ti limiti ad obbedire, offrendo il minimo "sindacale". Se vuoi avere il contributo della creatività delle persone in una organizzazione, devi creare un clima per cui le persone siano ben liete di conferire la creatività, ricordando che non si può fissare in un contratto l'essere creativi. Se vuoi che le persone conferiscano quel di più che ciascuno di noi ha e lo conferiscano a quell'organizzazione e non al di fuori di essa, devi creare le condizioni perché ciò avvenga, altrimenti quel di più la persona lo giocherà altrove. Gli individui adulti, come i nostri capi e i nostri adulti, completano la propria formazione nelle organizzazioni in cui vivono. Se vivono in una organizzazione vitale, che si confronta e affronta le sfide, che cerca il risultato, che celebra il merito conquistato con il sacrificio, che lo porta ad esempio, porteranno questo contributo in ogni aspetto della propria vita e lo trasferiranno alla prole. Noi abbiamo dei ragazzi che a scuola sono bravi. C'è un film

## Atti del Convegno «Scoutismo e formazione»

straordinario, “Cercando Forrester”, dove il giovane protagonista si vergogna di essere uno scrittore in erba, perché i suoi amici lo prenderanno in giro e allora tiene nascosta per sé questa ricchezza. Per caso troverà poi un mentore che lo aiuterà a non sprecare il proprio talento. Ebbene, abitiamo una realtà in cui i nostri ragazzi vivono in un sistema che appiattisce e scoraggia i più bravi e meritevoli, essi cercano di non apparire tali per non essere esclusi. Noi educiamoli ad essere bravi e competenti e a testimoniarlo. Essere scout, la dico come la penso, vuol dire vivere un'esperienza scout che non è paragonabile a “fare” danza, canto, chitarra; non è uguale a frequentare una palestra. Lo scoutismo, ti cambia la vita e se non si traduce in testimonianza evidentemente c'è qualcosa che non funziona! Se in un questionario sull'amicizia, sulla legalità tu non sei in grado di distinguere un questionario compilato da ragazzi scout da altri ragazzi, qualcosa non funziona. Non stiamo creando il tatuaggio estivo, lavabile alla prima occasione. Sapete cos'è un vero tatuaggio? Si ottiene incidendo la pelle e poi versandovi il colore finché non viene assorbito. Noi incidiamo le esistenze dei nostri ragazzi con le esperienze e dentro l'incisione versiamo la proposta, contenuta nei valori della Legge e della Promessa. La vera educazione è un tatuaggio, per cambiarla devi sovrapporne un'altra con lo stesso procedimento. E questa è la crisi, perché la crisi viene da greco “crasi” che vuol dire separazione, distacco da un mondo/modo che non esiste più e pista verso l'inedito e l'ignoto. Quindi crisi, crasi, separazione, crisi, poi crescita. Non c'è crescita senza crisi, cioè senza separazione da ciò che eri e poi ancora: crisi, crasi, crescita, to cry, piangere, non c'è crisi senza passaggio doloroso, non c'è crisi senza pagamento di un prezzo, senza l'abbraccio di una Croce, senza l'abbandono dell'uomo vecchio che impedisce all'uomo nuovo di risorgere.



Eduardo Missoni

## L'esigenza nel mondo aziendale di avere persone che hanno sviluppato delle doti di leadership. L'esperienza del WOSM (World Organization Scout Movement) e della SDA (Scuola di Direzione Aziendale) Bocconi, riguardante la formazione alla leadership

È un po' difficile riprendere i temi da cui siamo partiti questa mattina, perché in realtà molte cose sono state già dette. Qualcuno ha sentito l'esigenza di cambiare il titolo del proprio intervento lungo il percorso, in qualche maniera anch'io sentirei la stessa esigenza, e piuttosto che come traccia lo lascerò come semplice riferimento. Cercherò di riprendere alcuni dei temi trattati questa mattina confrontandoli, inserendoli, nel discorso su cui avevo riflettuto, ma che come spesso accade non ho scritto, lasciando la grave incombenza della trascrizione agli organizzatori. Partiamo comunque dal tema che mi era stato proposto, ovvero l'esigenza dell'azienda di avere persone dotate di qualità di leadership e, del ruolo dello scautismo nel formare questo tipo di persone. Su questo, appunto, è stato detto già molto nella giornata di oggi. Vorrei cominciare a cercare, a mio modo, di rivedere il termine "azienda" ed il termine "leadership", che sono i due elementi alla base del tema proposto. Il concetto di azienda, e qui mi rifaccio a quello che ho imparato in Bocconi, non corrisponde, come spesso si traduce nell'opinione pubblica, a quello di società, organizzazione o impresa commerciale con la visione legata esclusivamente al conseguimento del profitto. L'azienda descrive piuttosto un'unità organizzativa che utilizza al meglio (in modo efficiente) gli strumenti e le risorse a sua disposizione, la sua struttura, le persone che la compongono, per raggiungere uno scopo. In questo senso, è molto importante la definizione dell'obiettivo. Possiamo parlare, per esempio, di azienda sanitaria senza pensare di aver stravolto il concetto di sanità o di salute, né l'esigenza di equità che ci dovrebbe essere nella "produzione" di salute per tutti. L'azienda sanitaria deve infatti riflettere una organizzazione efficiente che conoscendo bene l'obiettivo da raggiungere - che in questo caso non è il profitto ma la salute dei cittadini - utilizza al meglio gli strumenti e le risorse a disposizione, incluse quelle umane, per raggiungere quell'obiettivo. Sarà dunque il livello di salute raggiunto a misurarne l'efficacia. E quindi "azienda", se vogliamo, in quest'ottica è anche l'unità scout, è anche la famiglia e qualunque organizzazione con obiettivi definiti da raggiungere. È il raggiungimento degli obiettivi sui cui si misura l'efficacia dell'azienda. Il secondo elemento, quello della leadership è stato qui già definito in vari aspetti, sui quali quindi non tornerò. Però mi preme dire che quando penso all'idea di leader, anche attraverso la lettura di B.-P., o interpretando altri che su questi temi si sono soffermati, penso anche alla costruzione di leader, come leader di sé stessi. Penso cioè, alla persona che è capace di una "visione", di guardare oltre, di scorgere il passaggio successivo, immaginare scenari futuri: qualità che lo fanno leader; la stessa persona può poi trovarsi in una situazione di guida, e quindi leader di altri ma, è anzitutto leader di sé stesso. Perché non posso immaginare uno scautismo che formi solo "capi", solo persone che guidano altri. Come il nostro amico Pippo - intervenuto prima di me - che ha riferito di essere stato un "vice" tutta la vita; ciò non gli ha impedito di svolgere per altro un ruolo sicuramente di grande importanza sociale. Come molti che, fuori dallo scautismo, da liberi professionisti,

**Ore 15.10**

**Eduardo Missoni** - "L'esigenza nel mondo aziendale di avere persone che hanno sviluppato delle doti di leadership."

quindi capi di sé stessi, possono vivere quella leadership. Si è leader perché si guida con l'esempio; si è guida perché si è capaci di fare un passo dinanzi a quello che farebbero gli altri, anche se non c'è nessun "follower" rispetto a quell' "essere" leader. In sintesi, da un lato dobbiamo pensare l'azienda, l'organizzazione, come uno strumento che deve lavorare bene, in tutti i suoi ingranaggi, per raggiungere l'obiettivo, dove l'obiettivo che si vuole raggiungere caratterizza l'azienda. Dall'altro, pensiamo al leader non tanto, e non soltanto, come al capo o ancor meno il capo perché formalmente preposto a determinate funzioni, ma al leader in quanto persona a tutto tondo, in grado di guidare sé stessa, un gruppo o un'organizzazione verso nuovi orizzonti. A questo punto mi devo chiedere come questi due concetti si inseriscano in una visione più ampia in questo mondo liminale, in questa società liminale, che – non c'è dubbio – sta arrivando al capolinea; se non ci siamo ancora arrivati è estremamente vicino. E quindi chi, se non gli scout, o le persone "tipo scout" come le ha definite giustappunto Luigi [Sanlorenzo, il relatore precedente, n.d.r.], possono essere quelli che fanno quel salto in più ed essere "agenti di cambiamento"? Ecco, per me un leader è un agente di cambiamento, una persona che in grado di trasformare attraverso e con tutti i valori che porta con sé e che lo scoutismo gli ha dato. Ritorniamo al messaggio del fondatore, quando nella sua ultima lettera ci sollecita con quel "fate del vostro meglio per cercare di lasciare questo mondo un po' migliore di come lo avete trovato". Credo che ognuno di noi lo debba assumere come proprio motto personale e professionale, è però molto importante e oggi urgente, comprendere che cosa vuol dire per noi scout "un mondo migliore". Perché se prendiamo i vari motti, le "mission" espresse nei biglietti da visita dei manager delle grandi imprese multinazionali, l'idea di un mondo migliore è ricorrente, ma migliore per chi e perché? Questo è il punto che dobbiamo chiarire. Certo B.-P. ce lo lascia intuire, e si suppone che, chi nello scoutismo è cresciuto, ha compreso, se non altro attraverso i valori e i principi espressi nella Legge scout, come vorremmo che fosse un mondo migliore. Permettetemi di cercare di sintetizzarlo attraverso quegli stessi valori. Con Mario [Sica, relatore intervenuto in precedenza, n.d.r.], quando eravamo ancora insieme a occuparci delle cose dell'Organizzazione Mondiale del Movimento Scout, ci eravamo anche interrogati sul modo di reinterpretare ed esprimere oggi i valori essenziali della Legge, sul come possiamo leggere oggi quei valori per non doverci limitare al testo di cento anni fa, che abbiamo letto questa mattina. Certamente, l'idea di "considerare proprio onore", o "porre il proprio onore, nel meritare fiducia", si lega all'idea di responsabilità. Quindi innanzi tutto un mondo fatto di persone responsabili. Persone responsabili, che meritano la fiducia degli altri anche perché sanno pensare il futuro, e si preoccupano anche per quelli che verranno. Senza seguire l'ordine dell'enunciato della Legge scout, né facendo una graduatoria dei principi espressi nella Legge scout, salto all'essere "laborioso ed economo", che è la traduzione italiana del thrifty degli inglesi, essere parsimoniosi, attenti nell'uso delle risorse, grande principio di gestione aziendale, peraltro, in una chiave di lettura macro indica la preoccupazione per il mondo migliore che vogliamo lasciare dietro di noi, metafora dello scout che non lascia traccia del proprio passaggio, se non un "grazie", alla fine del campo. Nel vissuto del campo il ragazzino apprende a non lasciare traccia dell'accampamento, ma per l'adulto che ha già percorso la Pista, il Sentiero ed è sulla Strada, il non lasciar traccia è il non pregiudicare il futuro delle generazioni che verranno. Se vogliamo usare i termini del gergo dello sviluppo, si tratta di pensare in termini di sviluppo sostenibile. Coscienti di non poter continuare a sostenere, indefinitamente e per sempre, una crescita economica in sé insostenibile, siamo in grado di ripensare il mondo secondo quei principi di essenzialità, che pure lo scoutismo

## alla leadership» - Giarre (CT) 19 febbraio 2012

ci ha insegnato, proprio in quel impegno alla laboriosità associata alla parsimonia.

Un altro riferimento fondamentale è alla fedeltà – termine che uso invece di lealtà, nella traduzione dall'inglese di *loyalty*, altrimenti mi corregge immediatamente Mario [Sica n.d.r.] – fedeltà a quei valori scout, a quei principi e a sé stessi dal momento in cui abbiamo promesso di attenerci a quei principi. La fedeltà al gruppo che ci siamo impegnati a condurre o di cui ci siamo impegnati a far parte, a quell'ideale condiviso, quindi la coerenza del percorso di vita. Così per noi un mondo migliore è coerente con i principi che ha dichiarato, fedele a quei principi. Certo, è molto difficile trovare dei valori comuni a tutta l'umanità e alla fratellanza universale alla quale come scout vogliamo ambire; c'è però un documento che stabilisce dei principi comuni; è la "Dichiarazione Universale dei Diritti Umani". Ebbene, se voi guardate il mondo di oggi, c'è da interrogarsi su quanta coerenza ci sia con quella dichiarazione, con quell'enunciato che pure tutti i paesi hanno sottoscritto. In quella Carta fondamentale cui tutti possiamo fare riferimento, e che indica i diritti di tutti, non solo di alcuni, si ambisce peraltro alla stessa fratellanza universale di cui parliamo noi e che il nostro B.-P. aveva di gran lunga anticipato. Ricordo il disegno di B.-P., che tutti conosciamo, con i ragazzi che con le loro diverse bandiere nazionali si incontrano alla sommità di un mondo dove è issata la bandiera scout, ed è lo stesso B.-P. a raccomandare di fare attenzione all'uso di quelle bandiere e alle derive nazionaliste di un malinteso patriottismo, invitandoci invece all'incontro tra quelle diverse identità. Una Legge scout il cui testo richiama all'amore verso gli animali, che abbiamo poi esteso all'amore verso le piante, oggi deve essere reinterpretata in una responsabilità ambientale complessiva e globale. Oggi ai nostri ragazzi non possiamo non parlare dei cambiamenti climatici, o sottolineare la comune responsabilità nei confronti del mondo, magari utilizzando la metafora proposta da Edgar Morin per cui siamo tutti sulla stessa navicella che viaggia nello spazio, per cui condividiamo il medesimo "destino planetario". E potremmo andare oltre, nell'intento di rileggere ognuno dei messaggi della Legge scout riscoprendo l'attualità di quei principi; come educatori dobbiamo essere in grado di affrontare adeguatamente questo compito di traduzione. La formazione di persone complete, responsabili, è una formazione di leader con una visione di mondo migliore, che sia veramente migliore per tutti, un mondo con minori disuguaglianze sociali ed economiche. Richard Wilkinson che fa studi sulla disuguaglianza ha dimostrato come qualunque parametro negativo si voglia considerare – che sia la violenza, che siano i suicidi, che sia la depressione, che sia l'obesità, che sia una vita insoddisfacente – quanto più la società è diseguale tanto maggiore è il male, misurato in qualche maniera attraverso questi parametri. Se, dunque, l'azienda è in sé esclusivamente unità operativa, strumento di gestione, e ciò che ne determina il valore sociale sono gli obiettivi che si prefigge e il modo in cui li persegue, i leader di cui avrà bisogno un'azienda che voglia partecipare alla costruzione di un mondo migliore, nei termini in cui lo abbiamo definito, avrà bisogno di risorse umane che assumano quella responsabilità, non necessariamente alla guida di altri, ma esercitando di fatto la leadership attraverso l'esempio. Quante volte nelle aziende, nelle organizzazioni, si dice "abbiamo bisogno di persone competenti". Ebbene secondo la definizione che amo richiamare con frequenza (e che ricordo aver sentito presentare da un docente della Bocconi in un convegno molti anni fa quando ero ancora responsabile per i programmi di cooperazione italiana allo sviluppo in sanità) la competenza è costituita da tre elementi che devono essere presenti contemporaneamente: conoscenza, esperienza, e – terza componente non meno importante se non più importante – motivazione, passione. E la formazione scout si basa su questi tre elementi. Nello scautismo il "sapere" e il "saper fare" certe tecniche sono anche e soprattutto

mezzi per sviluppare altre abilità e percorsi di crescita. Conoscere come si fa un nodo – richiamando un altro intervento di questa mattina – imparare a farlo e impiegarlo nel modo appropriato come parte di un'attività svolta con passione, è metafora di un messaggio, di un percorso che si insieme, dove il nodo è soltanto, un piccolo strumento. E così è tutta l'esperienza scout. Lo stesso vale per l'orientamento. Non si tratta solo di imparare a orientarsi, per il piacere di saperlo fare, non è soltanto sperimentazione nell'hike, nell'impresa, o nel percorso all'azimuth e altri tipiche attività proposte come parte del nostro metodo educativo, ma è anche il vivere appieno e con passione il modo di farlo: il gruppo, il progetto di scoperta che, inserito in un metodo educativo, è metafora della vita. Così come, il senso più ampio che si deve dare progressivamente nel passaggio dalla Pista al Sentiero, e quindi alla Strada, alla buona azione quotidiana e all'attività di servizio che diverranno poi impegno sociale permanente. Casualmente, questi elementi della competenza corrispondono anche al "sapere", "saper fare" e "saper essere" proposti da diversi esponenti della pedagogia attiva. Oltre che, naturalmente in B.-P., li troviamo in epoche più recenti in contesti storici e geografici molto diversi per esempio nell'opera di

Paulo Freire, o nell'esperienza di Don Milani. Ecco quindi che quando pensiamo alla leadership pensiamo soprattutto ad una "Values Based Leadership" – che anche Luigi ha richiamato – e che è stato un tentativo di avvicinare un certo mondo aziendale, attraverso la collaborazione tra l'Università Bocconi e l'Organizzazione Mondiale del Movimento Scout, ai principi educativi dello scoutismo. Quanti erano nel 2007 al Jamboree del centenario, ricorderanno anche che nel percorso del Villaggio Globale c'era uno stand della Università Bocconi, l'unico di una università e sicuramente di un'università che per lo stereotipo che rappresenta la maggior parte di voi avrebbero considerato tra le meno vicine allo scoutismo. Qualsiasi azienda, commerciale o sociale, e prime fra tutte le organizzazioni del Movimento scout ha dunque bisogno di leader che fondino il loro agire su valori alti, leader etici. Con sorpresa, invece, girando per le organizzazioni



scout nel mondo ho trovato con una certa frequenza in posizioni di responsabilità persone "che non sapendo cosa fare nella vita, hanno deciso di farlo nello scoutismo", secondo una efficace definizione coniata da un amico scout. Capi, che parcheggiano nell'organizzazione scout come comodo spazio di realizzazione personale. Ci tengo moltissimo a sottolinearlo, soprattutto dopo l'esperienza nell'Organizzazione Mondiale del Movimento Scout: una cosa è fare scoutismo o partecipare in un'organizzazione scout, altra cosa è "essere Scout" – come già ebbi modo di indicarlo a Messina l'anno scorso [in occasione di uno dei convegni del centenario dello scoutismo in Sicilia, n.d.r.] – con la "S" maiuscola. Quelle sono le persone che vorremmo formare e che vorremmo leader nell'azienda scout, come nelle aziende in generale. La costruzione di un'azienda veramente basata sui valori, va molto al di là dell'adozione, il più delle volte minimale e motivata da opportunità di mercato, di strategie commerciali di quella che i testi di management aziendale indicano come responsabilità sociale d'impresa. Un'azienda basata sui valori è un'azienda etica, guidata da leader etici. Dunque non da dirigenti o managers formati soltanto a gestire le risorse in

## alla leadership» - Giarre (CT) 19 febbraio 2012

maniera efficiente ed efficace, rispetto a obiettivi di mercato, ma leader che sappiano individuare gli obiettivi sociali dell'azienda, collocandola in un percorso di trasformazione sociale, proprio di una visione di un mondo diverso e migliore. Etica dunque. Perché la sintesi dell'etica, è l'interrogarsi su quale sia la migliore decisione per il bene comune, e quindi seguire quel percorso; cioè, far sempre prevalere il bene comune, l'interesse di tutta la comunità, di tutta la società e del pianeta, farlo prevalere su qualsiasi interesse personale. Un'azienda che voglia reinterpretare il suo ruolo sociale è evidentemente un'azienda che ha bisogno di persone diverse, capaci e desiderose di trasformare il mondo.

Essere leader etici implica però anche un continuo confronto con gli scopi e i valori dichiarati dell'azienda cui si partecipa. Come porsi quando la coincidenza tra i valori individuali e la missione dell'azienda non trovano più corrispondenza nelle scelte dell'azienda, in comportamenti aziendali che tradiscono i valori dichiarati? Sempre alcuni studiosi di etica esistono tre scelte possibili. La prima è una scelta di "loyalty", di fedeltà all'azienda, indipendentemente dal comportamento dell'azienda. Fin tanto che i principi sono condivisi e l'azienda è fedele ai principi originari, è facile. Ma quella fedeltà rimane una scelta etica quando si vede che l'azienda deraglia da quei principi, e nonostante il discorso, i valori dichiarati, segue una strada diversa? In quella situazione una seconda opzione si offre alla persona interna a quell'azienda: quella che gli inglesi chiamano "voice", l'espressione della propria critica. Manifestare la critica, individuare il comportamento deviato e non semplicemente accettarlo per il quieto vivere è un'opzione determinante per il leader etico; egli individua la sfida, eventualmente la anticipa e la esprime. Finalmente la terza opzione, la più dolorosa, è "quit", lasciare, uscire. Di fronte alla deviazione, si può dunque decidere per il silenzio e il quieto vivere (è l'omertà!). Si può rimanere nell'azienda che ormai ha deragliato, che ormai non risponde più ai valori originari, seppure ancora dichiarati, dove lo spazio di condivisione è quasi soppresso, ricavando lo spazio etico nella aperta manifestazione della critica e nel tentativo, a volte estremo, di ricostruire dall'interno. Ma se anche quella opzione viene meno, il leader coerente, fedele ai valori dichiarati – nel caso di uno Scout la fedeltà alla Promessa – si vede obbligato a uscire dall'azienda, dall'organizzazione per poter continuare con più forza a esprimere la critica, "voice", e cercare la ricostruzione, la rifondazione, il rilancio, la ripresa dell'azienda, alla ricerca di un mondo migliore. Spesso nelle organizzazioni mancano leader che abbiano la capacità di conservare questi anticorpi etici, indispensabili a sopravvivere, a resistere, eventualmente a correggere la deviazione e costruire. Citando Socrate, per continuare sul piano filosofico [riferimento a una relazione precedente, n.d.r.], dico che "una vita non esaminata non ha senso di essere vissuta". Qui la metafora è che un'organizzazione, se preferite un'azienda, non esaminata, non analizzata, non ha più senso. È l'analisi infatti che consente di evidenziare un comportamento non più coerente con i principi originari. L'organizzazione va dunque ripensata, perché o non sono più validi i principi o non è più valida l'organizzazione. Qualsiasi sia l'organizzazione, e lo stesso vale anche per la società in generale, la persona che è leader – innanzitutto di sé stessa – deve avere la capacità, il coraggio, l'etica di rimetterla in discussione. Nel 2004 – la storia vuole che fosse il 1° di aprile, e la storia ha dato un senso al sentire popolare attribuito al 1° di aprile – quando per la prima volta ufficialmente come Segretario Generale mi rivolsi al Comitato Mondiale dell'Organizzazione Mondiale del Movimento Scout, conclusi quella prima presentazione con alcune idee, per il percorso da fare insieme a quel Comitato, sono le stesse parole con cui mi piace concludere questo intervento: CHANGE THE WORLD, BE A SCOUT, cambia il mondo, sii uno scout!

## L'odore delle scelte

**VENT'ANNI FA L'AVVIO DELLA STAGIONE DELLE STRAGI. PER L'AGESCI, LA SCELTA DI RINNOVARE L'IMPEGNO ANTIMAFIA ATTRAVERSO L'EDUCAZIONE DEI RAGAZZI.**

Quello dell'odore delle immagini è un concetto difficile da spiegare, eppure alcuni odori di vent'anni fa li sento ancora adesso, ogni volta che rivedo o mi tornano in mente alcune sequenze di quelle giornate già lontane nel tempo ma vicine come se fosse ieri. C'è l'odore di sigaretta di cui erano intrisi i sedili della Croma di Giovanni Falcone, quando ci infilai dentro la testa e mi accorsi che Francesca Morvillo aveva lasciato lì anche una scarpa; c'è l'odore forte del sangue misto a quello dello schiumogeno mentre cercavo di capire dove mettere i piedi in via D'Amelio; c'è l'odore di sudore di coloro che si accalcavano sugli scalini del Tribunale e delle migliaia di persone che vollero irrompere in cattedrale durante i funerali degli agenti di Paolo Borsellino (c'è anche l'odore dell'incenso che fumava davanti a Giuseppe Ayala che urlava dall'ambone "state calmi" mentre il cardinale Pappalardo, all'altare, non riusciva a procedere con il rito funebre); c'è



poi l'odore delle fiaccole che bruciavano durante la marcia dell'Agesci, da piazza Magione alla Basilica di San Domenico (con Paolo Borsellino che chiedeva ad una delle sue figlie "ce la facciamo tutta a piedi, vero?"). C'è anche l'aroma del dopobarba di Antonino Caponnetto: lo avvertii mentre entrava in macchina dopo aver fatto visita, nella mattina del 20 luglio, ad Agnese Borsellino ancora a casa. Caponnetto, in lacrime, strinse la mano del collega della Rai Gianfranco D'Anna e sussurrò "è finito tutto, è finito tutto". Lo ritrovai un'ora dopo nell'atrio del Tribunale, davanti alle bare: "No, non è finito tutto, dobbiamo continuare". In effetti, lungo questi vent'anni, il mio mestiere mi ha fatto anche annusare altri odori: quello delle sgommate delle auto che entrano in Squadra Mobile con

i grossi latitanti appena arrestati, quello dell'inchiostro ancora fresco dei faldoni delle ordinanze di custodia cautelare, quello della polvere depositata sui banchi mal puliti delle aule di tribunale, quello della resina dei pini del "boschetto" dietro alla parrocchia del mio gruppo scout: ma sì, perché una delle prime conferme dell'enorme possibilità che noi capi scout avevamo – e abbiamo – di fare "educazione antimafia" me la diede, nel giorno del primo anniversario della strage di Capaci, il giudice palermitano Vittorio Aliquò, ospite insieme alla moglie e alla scorta del mio gruppo, il Palermo 4: "Siete fortunati, non dovete inventarvi niente – disse il magistrato – non dovete fare come spesso fa la scuola, costretta a correre per adeguare i programmi ministeriali alle esigenze che mutano: voi dovete continuare a fare gli scout, basta questo". Basta questo? E quel "continuate a fare gli scout", va interpretato letteralmente oppure in chiave estensiva? Bisogna impegnarsi verso sfide nuove oppure basta "rinnovare l'impegno"? In effetti, ho sempre fatto fatica ad affibbiare ad alcune categorie certe definizioni giornalisticamente oscure: i "preti antimafia", ad esempio, come se annunciare e testimoniare pienamente e ad alta voce il Vangelo non significasse incidere positivamente nella coscienza individuale e collettiva. Ci sarà

anche qualche sacerdote "distratto" ma questa è un'altra storia. Ho letto anche la definizione di "scout-antimafia", probabilmente chi l'ha adoperata avrà fatto confusione con certa terminologia associativa (spiegheremo in separata sede che il capo clan non ha nulla a che fare con le cosche), semmai dovremmo spiegare che la Legge, la Promessa, l'onore, la fratellanza... Ecco, probabilmente il punto è questo: che senso ha partecipare in calzoncini corti a marce e dibattiti contro le mafie, ai girotondi di "nessuno tocchi Saviano", alle manifestazioni di Libera quando poi nei clan, nei reparti, nelle squadriglie, nelle comunità capi la Legge, la Promessa, l'onore, la fratellanza diventano latitanti più di Matteo Messina Denaro? La scelta antimafia rinnovata dall'Agesci all'indomani della strage di Capaci e concretamente rappresentata da quella straordinaria fiaccolata del 20 giugno del 1992 ha avuto effettivamente un profondo significato "politico", dentro e fuori dall'associazione: è servita a ricordarci che la vera antimafia si costruisce attraverso la proposta pedagogica dello Scouting, che i nostri ragazzi scelgono di partecipare alle marce contro Cosa nostra perché è la manifestazione naturale di un cammino, individuale e comunitario, lungo la strada dell'esperienza scout; una strada dove i valori della Legge e della Promessa cercano una costante trasposizione concreta; una strada dove le scelte del Patto Associativo chiamano noi adulti ad essere non solo educatori competenti e attenti, ma anche testimoni credibili di scelte forti, limpide, cristalline. Scelte "politiche" nel senso più ampio del termine, scelte che impongono opzioni chiare, nette. In una terra (e in un periodo storico come quello attuale) dove la "mafiosità" è forse più insidiosa dell'associazione mafiosa strutturata, educare i ragazzi a coltivare una coscienza antimafia attraverso il fresco profumo di una proposta educativa che chiede ad ogni singolo di essere artefice della propria crescita senza coltivare un personale orticello ma tenendosi sempre per mano con i compagni di strada, è indubbiamente un'opzione forte. Questa opzione è stata rilanciata dalla nostra associazione vent'anni fa e l'Agesci questo impegno l'ha rinnovato guardando negli occhi Paolo Borsellino mentre questi - consapevole del destino che lo attendeva - consegnava il "testimone" proprio agli scout. Tre anni prima delle stragi del '92 moriva Leonardo Sciascia, a torto criticato per i suoi "professionisti dell'antimafia": aveva ragione, quanti ne abbiamo visti e sentiti durante questi due decenni, e anche prima. Dopo essere entrato in comunità capi, mi capitava di incontrarlo ogni tanto la domenica mattina, abitavamo a meno di duecento metri di distanza e tra noi c'era una discreta confidenza. Il campione dell'illuminismo volteriano, vedendomi in uniforme, mi citava don Primo Mazzolari: "Ci impegnamo noi e non gli altri, unicamente noi e non gli altri". Io apprezzavo e aggiungevo che anche Baden-Powell sosteneva che il mondo va reso migliore di come lo si è trovato. "Appunto", concludeva beffardo: "Vuol dire che la Sicilia la salveranno i boy scout".

Non da soli, mi auguro.

*Luigi Perollo*

Carissimi Capi,

in questi due anni di concorso Zagara Card, abbiamo dato la possibilità a Voi tutti di avere tramite l'accumulo dei punti, degli articoli di campeggio a scelta. Ciò per aiutare, attraverso degli sconti, le attività educative dei nostri soci.

Poiché oggi, alcune tipologie di vendita sono cambiate e sapendo che i prezzi dell'uniforme sono stabiliti a livello nazionale, al fine di essere più vicini alle esigenze dei nostri soci, abbiamo pensato di cambiare la gestione punti della Zagara Card con la seguente modalità. Dal 1 Maggio 2012, i punti accumulati entro la data del 30 Aprile 2012, saranno convertiti in buoni acquisti del valore di un 1 punto uguale a € 0,10.

Entro la fine del mese di Maggio 2012, mediante posta elettronica, sarà comunicato a tutti i possessori della Zagara Card il controvalore da loro accumulato a credito, da poter spendere dal 1 al 30 giugno 2012, e non oltre, presso i nostri punti vendita.

Dal 1 Luglio 2012 i punti ancora non valorizzati saranno cancellati dai nostri archivi.

Per i possessori della ZAGARA CARD rimarrà comunque, dal 1 Maggio 2012

al 30 Aprile 2013 uno sconto immediato pari al 4%

sul tutto il materiale da campeggio

(in precedenza era del 2%).

Crediamo, così, di continuare ad aiutare i gruppi/unità, anche in un periodo di crisi come questo, a dotarsi delle attrezzature necessarie per le loro attività.

Buona Strada,

Antonio Santonocito.

Il Presidente



# la nuova zagara 2012

SPECIALISTI PER L'AVVENTURA

**Scout Shop palermo**

Via Irlanda, 3 tel 0917521286 - fax 0916881987

dal lunedì al venerdì

dalle 09:00 alle 13:00 e dalle 15:30 alle 19:30

sabato

dalle 09:00 alle 13:00

palermo@lanuovazagara.it

**Scout Shop catania**

Via Luigi Sturzo, 239 tel 0953522034 - fax 095530349

lunedì

Chiuso

dal martedì al venerdì

dalle 09:00 alle 19:00

sabato

dalle 09:00 alle 13:00

catania@lanuovazagara.it

