



● PUNTO 8

Vivibilità del ruolo di quadro a livello nazionale

(Moz. 2/03)

8.1 Presentazione del lavoro della Commissione del Consiglio generale e delibere conseguenti

Vivibilità

Una ridotta partecipazione associativa ed una faticosa vivibilità delle strutture sono due aspetti dello stesso disagio.

È vero che le strutture associative sono al servizio dell'azione educativa ma per lo stesso motivo rischiano di essere partecipate (vissute) solo se offrono strumenti percepiti come utili (occasione di dibattito e di formazione).

Le strutture associative svolgono però anche il compito di presidiare lo sviluppo dei processi decisionali e di indirizzo dell'Associazione e di favorirne la partecipazione (partecipo non perché ne ottengo un servizio ma perché indirizzo le scelte dell'Associazione).

Una serie di strumenti, pensati per essere di garanzia per ogni persona e di democrazia nell'elaborazione di idee e scelte, sono percepiti distanti dai Capi e dai quadri, vissuti con grande disagio riflettendo così uno scollamento tra il vissuto dei Capi e di chi serve nella struttura.

È una difficoltà che è generalizzata ai vari livelli (centrali e locali) e che può essere fatta risalire a:

1. cattivo utilizzo del tempo richiesto alle persone

- a. modalità di lavoro inefficaci, incontri dispersivi e spesso inconcludenti
- b. uso insufficiente (e spesso poco tempestivo) del flusso di notizie, commenti, informazioni
 - **prima** delle riunioni
 - **durante**: capacità di definire e gestire priorità; capacità e necessità di arrivare comunque a sintesi del problema affrontato
 - **dopo**: far arrivare a tutti le informazioni con tempestività e saper rendere efficaci le decisioni assunte

2. una miriade di "fronti aperti" a tutti i livelli; arriva a pioggia tutto a tutti, senza alcun filtro sapiente da parte dei responsabili di ogni livello

- poca conoscenza e rispetto dei ruoli (chi deve fare cosa), scarsa definizione dei compiti affidati ai singoli livelli ed alle singole strutture (**tutti fanno di tutto**)
- difficoltà a tradurre in pratica le numerose proposte dei livelli superiori, perché fuori misura o fuori contesto per la realtà specifica di chi dovrebbe trarne vantaggio (**tante belle idee, ma che in questo momento non mi toccano**).

Conseguenza n. 1: l'unità, il gruppo, la Zona diventano "impermeabili" rispetto alle proposte che arrivano.

Conseguenza n. 2: il tempo speso dal livello nazionale o regionale che fa la proposta è sostanzialmente sprecato.

- proporre incessantemente nuovi fronti e nuove idee diventa motivo di apatia, di incapacità a valutarle (**effetto di disorientamento nei confronti dei livelli inferiori**)

3. gestione della collegialità delle decisioni

- troppo spesso lenta, farraginosa, spossante ed inconcludente
- una ricerca del perfezionismo formale (spesso) inutile a fronte di una concretezza del vissuto che cerca semplificazione, soluzioni praticabili e di buon senso senza tradire fedeltà e lealtà (**i nostri progetti sembrano troppo spesso dei bei “compiti in classe”**)

4. progettualità: troppe cose da fare per troppo poche persone (specie nel caso di realtà sottodimensionate) **oppure**, al contrario, **nessità di uno sfiancante raccordo tra troppi soggetti** (per situazioni troppo numerose)

- ogni progetto non è funzionale solo al livello che lo redige, ma sente il dovere di coinvolgere tutti i livelli sottostanti (**chi è più in basso porta più peso di tutti**)
- troppo spesso i progetti sono onnicomprensivi, le priorità sono troppe (ovvero non si è fatto scelta alcuna), sono poco concreti e poco leggibili
- i compiti assegnati a Zona e regione hanno bisogno di una “massa critica minima” (numero delle Co.Ca., dei Capi, delle zone) per consentire un ricambio fisiologico naturale, un confronto significativo che aiuti la crescita delle realtà e dei Capi e di un livello massimo oltre il quale diventa faticosa e stressante la logica di “relazione efficace” tra le persone.

Queste sono modalità che devono essere radicalmente modificate, pena un'irrimediabile allontanamento dal vissuto della base, con una struttura ipoteticamente al suo servizio che però immagina una realtà che non esiste.

Uno stile... l'arte del quadro

È un'indicazione di approccio alle situazioni essendo inutile imporre con regole o procedure una cultura che deve essere nello stile della persona.

A tutti i livelli (dalla Co.Ca. al livello nazionale, pur con le ovvie specificità) **chi agisce nel servizio di quadro occorre sappia esercitare con sapienza**

- la relazione tra le persone
 - coinvolgere, chiamare ad elaborare, alla partecipazione attiva con meccanismi efficaci (tempestività ed informazione) tutti gli ambiti e le persone del suo livello
- la collegialità nel proprio livello
- la delega, condivisa con chi ha ricevuto da lui incarichi specifici
- la valorizzazione delle persone a tutti i livelli associativi (sia elette che nominate, del proprio Consiglio, Comitato, Incaricati, Capi a disposizione, ecc.) e dei dipendenti e collaboratori dell'associazione
- il discernimento delle priorità
 - quali le emergenze, quali le urgenze, quali le cose importanti, quali le situazioni belle che sarebbe opportuno seguire, quali le cose che non sembra indispensabile o importante fare, quali cose si possono rimandare a domani o all'anno prossimo, ...
- il coordinamento tempestivo dei tempi tra livello e livello (Co.Ca-Zona; Zona-regione; regione-nazionale)
- la selezione degli ambiti cui aprirsi o su cui “aprire i problemi” (quindi anche saper fare filtro rispetto alla miriade di opportunità e/o proposte sia interne che esterne) per garantire un'adesione incisiva, coinvolgente perché scelta consapevolmente e non solo formale o di facciata.

Probabilmente non serve fare cose in **più**, ma fare cose con **più stile** (quantità/qualità).

Quello che può essere efficace è **la capacità di fare cose che già stiamo facendo** con uno **stile** che consenta di

- **offrire per tempo le ragioni della proposta** e gli strumenti (idee, informazioni, spazi di confronto)
- **essere fedeli negli impegni prospettati** (tempi, costi, modalità di lavoro...)



- “**essere preparati**” e competenti nel gestire i momenti tra i Capi (non improvvisare, non banalizzare, non trascendere nel troppo serio nè nello sciatto, SPENDERE PROFICUAMENTE il tempo che si chiede di impegnare nella propria formazione)
- coordinarci tutti (nazionale, regione, zone, branche, Co.Ca.) perché ognuno percepisca un intento ed un obiettivo comune che si sta perseguendo ora con una modalità, ora con un'altra; una volta nella dimensione di Zona, una volta nella dinamica regionale o nazionale, un'altra nell'ambito della branca.

L'autorità del ruolo si acquisisce nel confronto intelligente tra le persone, quando ci si pone tutti sullo stesso piano intellettuale nel discutere le idee degli altri.

Non sempre è opportuno che esista omogeneità di pensiero sui problemi; spesso è anzi utile la presenza di idee e contributi di segno diverso (di pensiero anche opposto) per riuscire a cogliere nel confronto gli aspetti del problema con maggior pienezza.

È lo stile del confronto, l'atteggiamento propositivo di ciascuno, la dinamica del sentirsi parte di un disegno comune (nella quale tutti sono titolati ad esprimere idee di pari valore per meglio focalizzare l'obiettivo comune) **che costituiscono la specificità dell'essere quadro.**

Il **mandato del responsabile** (in Co.Ca. come in Zona, in regione e a livello nazionale) si esprime nella capacità di

- far sintesi intelligente e chiara del contributo di tutti
- promuovere e favorire la miglior partecipazione ed il più ricco confronto
- evitare mediazioni formali, tentennamenti o lungaggini inconcludenti
- individuare la definizione del problema concreta e fattibile, sapendola indirizzare con efficacia alla vita dei Capi e dei ragazzi

È lo stile di chi concretamente richiede collaborazione, confronto di idee, sollecita suggerimenti, dibattito dai propri interlocutori; li informa per tempo e offre loro il modo di riflettere e confrontarsi con il proprio livello, consente di far conoscere a tutti le altre eventuali loro considerazioni o proposte anche prima dell'incontro comune così che tutte le idee in gioco siano ugualmente ponderate e valutate da ciascuno.

Alcune modifiche alle strutture, però, risultano utili per meglio realizzare i principi ispiratori del modello democratico deciso nel 1990 (riforma Giotto)

- esercizio del principio di rappresentanza del ruolo (interpretazione costruttiva della delega);
- esercizio della partecipazione allargata nei processi di elaborazione;
- modello culturale dell'esercizio del ruolo (responsabilità e non norma).

Attuare la centralità della Zona

La Zona è il primo e primario luogo di incontro dei Capi con l'Associazione. Questo era già uno degli elementi della riforma Giotto. Evidentemente non siamo stati capaci di concretizzarla. Si avverte una fortissima paura che le Zone riescano effettivamente a svolgere i propri mandati e si utilizza la struttura regionale come un salvagente. Inevitabilmente i due momenti associativi si sovrappongono e la responsabilizzazione dei RZ non cresce.

Un'altra paura è che la Zona sia o troppo piccola o troppo grande e che il dibattito ed il confronto che si possa avere sia per motivi diversi difficoltoso o all'opposto limitato.

Ancora Zona e Regione si rivolgono ai Capi, entrambe offrono occasioni di confronto e di dibattito, occasioni di approfondimento e di analisi. Ma qual è la differenza? Sembra assolutamente necessario riequilibrare la relazione Zona - Regione.

Sistema dei progetti

Il sistema dei progetti non funziona perché così come realizzato è farraginoso e poco conclusivo. L'impressione è che scrivere progetti sia un'attività anziché uno strumento per svolgere il proprio servizio. Dai progetti dovrebbero poi discendere i programmi.

Molti progetti divengono parola morta appena scritti, poco conosciuti e poco attuati e questo accade a tutti i livelli. Inoltre in molti progetti scriviamo l'ordinario perché altrimenti non ci sarebbe possibilità di realizzarlo (il progetto diviene un ricatto ed un vincolo).

Inoltre è un'attività che consuma molto tempo e ne lascia poco per attuare le cose da fare. I progetti, così come le strutture, si sovrappongono definendo obiettivi e mandati simili o multipli.

Esiste un'ansia da progetto che dà a quest'ultimi respiri enormi con tantissimi obiettivi che poi non si avrà il tempo di realizzare.

Ancora chi scrive un progetto raramente lo verifica. Anche lo sforzo di definire indicatori non sempre è riuscito a guidare le verifiche (anche perché i nostri progetti si riferiscono a cose difficilmente misurabili).

Per ottimizzare tempi ed energie riteniamo utile che ogni progetto sia impegnativo per il livello che lo elabora e lo approva; sia da intendere come documento “di indirizzo” per il solo livello inferiore.

Ogni livello sia coinvolto nella determinazione del proprio Progetto e collabori alla definizione del solo livello superiore.

Per il livello nazionale, le linee di indirizzo del Progetto siano stabilite dal Consiglio generale che ne dimanda la elaborazione ed approvazione al Consiglio nazionale.

Per il livello regionale, le linee di indirizzo siano stabilite dal Convegno regionale che ne dimanda la elaborazione al Consiglio regionale. L’approvazione compete all’Assemblea regionale.

Per il livello di Zona, le linee di indirizzo siano stabilite dal Convegno di Zona che ne dimanda la elaborazione al Consiglio di Zona. L’approvazione compete all’Assemblea di Zona.

PROGETTO	NAZIONALE	REGIONALE	DI ZONA
Chi lo fa	Livello NAZIONALE	Livello REGIONALE	Livello di ZONA
Chi collabora nella def.	Livello regionale	Livello di Zona	Livello Co. Ca.
A chi è rivolto	Livello NAZIONALE	Livello REGIONALE	Livello di ZONA
Per chi è di orientamento	Livello regionale	Livello di Zona	Livello Co. Ca.

Sono il punto nodale per la gestione del sistema democratico (relazioni, luoghi e modalità) ma nello stesso momento sono l’elemento più vulnerabile.

La domanda è: tutti possono fare i quadri?

La definizione di profili non è una risposta sufficiente, in quanto rappresenta una tensione di fondo e non una reale consapevolezza. La loro formazione è difficile ma la scelta di basarsi sulla formazione “on the job” pare insufficiente e comunque richiede tempi lunghi, ovvero è necessario il secondo mandato per mettere a frutto l’esperienza maturata.

Manca inoltre una modalità per sfiduciare chi non sta svolgendo il proprio mandato.

Si ha la sensazione che reinserire nei processi decisionali le branche sia un modo per tornare a parlare di educazione.

L’introduzione della figura degli IMIE è stata positiva nel contrastare il fenomeno del branchismo dando unitarietà alla attività delle branche e arricchendo il linguaggio del metodo oltre che le metodologie. Come contro parte è stato limitato lo spazio di azione delle branche (che non sempre si sentono rappresentate dagli IMIE) e si è dato ai settori (ambiti particolari) peso pari a quello delle branche (che operano sulla persona nella sua interezza).

Moltissime attività di Zona, delle Regioni e del Centrale passano attraverso le Branche le quali tuttavia non partecipano ai percorsi decisionali e non rispondono direttamente della attuazione delle attività.

Un momento centrale della partecipazione associativa sono i Consigli, in quanto momenti di comunicazione tra i diversi livelli associativi. Tuttavia non sempre la loro azione risulta efficace (riprendiamo l’analisi e le proposte fatte dalla scorsa Commissione cfr allegato).

La valutazione del Conto Consuntivo è atto politico dell’assemblea sull’azione dell’esecutivo (Comitato centrale/regionale o di Zona).

Il Conto Preventivo è documento di indirizzo politico dell’assemblea sul quale ogni presente ha diritto, oltre che di chiedere chiarimenti, di esprimere valutazioni di modifica, mozioni, raccomandazioni che devono essere oggetto di dibattito. L’approvazione del Conto Consuntivo costituisce la definizione di un concreto indirizzo politico “nei fatti” stabilendo come e quanto rendere disponibile per le varie iniziative scelte.

Quadri associativi

Branche nei percorsi decisionali

I Consigli

Bilancio (conto consuntivo e conto preventivo)



Livello nazionale

L'informazione preventiva dei documenti di bilancio (conto consuntivo, preventivo e nota esplicativa) con invio a casa almeno 90gg prima del C.G. è strumento che consentirà di richiedere anche da casa chiarimento al C.C., rendendo più semplice e precisa la risposta dello stesso in assemblea e certamente snellendo i tempi assembleari.

Livello regionale e Livello di Zona

Modalità corrispondenti sono possibili con analoghi benefici.

Allegato 1

Documento del Consiglio nazionale novembre 2001 assunto come documento istruttorio dalla mozione 20/2002 del C.G.

Le questioni principali

- 1. Qualificare e dare consapevolezza alle diverse competenze del ruolo del Capo e del Quadro** (non tutti i Capi hanno le capacità per essere quadro). Occorre:
 - riconoscerle;
 - imparare bene il proprio "mestiere";
 - perseguirne nel tempo una consapevolezza e padronanza diffusa tra Capi e quadri.Occorre quindi un'azione decisa verso i quadri e i Capi. Proposte concrete:
 - (sull'esempio internazionale) definire il profilo di ogni incarico in poche righe chiare;
 - studiare profili e ruoli, quindi fare un organigramma.Una domanda: le attuali duplicazioni sono figlie di una scarsa fiducia?
La fiducia si impara in Comunità Capi.
- 2. Fare progetti deve essere uno stile, un criterio del fare educazione, non un'attività delle Comunità Capi, delle Zone, delle regioni, ecc.** Occorre (utilizzando al meglio il trapasso nozioni):
 - accrescerne la consapevolezza nei Capi e nei quadri;
 - condurre con questo stile la vita delle Comunità Capi, dei Comitati, dei Consigli, ecc.Non si tratta di inventare nulla, basta ricordarsi bene cosa siamo chiamati a fare.
Ogni progetto è utile nella misura in cui è strumento di servizio a chi lo fa (ciascun progetto per il proprio livello funzionale).
Il "sistema dei progetti" è purtroppo diventato (anche senza volerlo) un'attività in più da fare oltre alla "vita vera" delle singole comunità e livelli associativi.
Occorre riportarlo all'origine: una mentalità che deve essere posseduta ed esercitata dai Capi e dai quadri nel servizio che ciascuno svolge (quali necessità vedo, cosa mi propongo di raggiungere, con quali strumenti).
- 3. (Forse per un eccesso di generosità o per "insano" senso del dovere) stiamo facendo troppe cose "diverse ed oltre" il vivere lo scoutismo con i ragazzi e il sostenere i Capi in questo.** Occorre:
 - selezionare e ridurre gli obiettivi diversi dal "lavoro con i ragazzi" (per i Capi) e dal "lavoro a supporto dei Capi" (per i Quadri).

4. **Adattare le forme di democrazia (decisione e controllo) ad una diversa percezione del partecipare dei Capi:** si è modificata molto rispetto a 20/30 anni fa quando sinonimo di democrazia era solo la presenza diretta (assemblea), ora c'è molta distanza fra vertici e base. Occorre:

- **snellire ed accorciare i percorsi decisionali** dalla proposta al voto di approvazione;
- **valorizzare le funzioni di democrazia, delegate a Consigli** (di Zona/regione);
- **aumentare** la rappresentatività ai minori di 30 anni;
- **tradurre attenzioni in obiettivi concreti** (es. inviare i materiali prima delle riunioni);
- **non togliere** capacità propositiva ai Consigli.

Nel decidere occorre saper leggere ed interpretare correttamente necessità, tensioni, opportunità e sviluppi nel futuro senza necessariamente interpellare la generalità dei soggetti.

È davvero necessario un percorso circolare base-vertice-base così reiterato oppure può essere pensabile che siano i Consigli il luogo dell'analisi, decisione ed approvazione del progetto? In fondo un progetto nazionale è linea di riferimento per le scelte politiche dei quadri nazionali e regionali (non certo per le zone e le Co.Ca.); allo stesso modo un progetto regionale è strumento di indirizzo per la politica dei quadri di Zona e regione. Forse è solo nella dimensione della Zona che può esserci coinvolgimento diretto delle Co.Ca. e dei singoli Capi.

Un eventuale meccanismo di delega richiede una comunicazione corretta, completa e tempestiva.

5. **Comitati e Consigli (Zona/regione) e Pattuglie di Branca (regionali/nazionali) di alto profilo esperienziale:**

- che **riflettano, ricerchino, divulgino**, siano propositivi con sollecitazioni di spessore;
- **sostengano e realizzino** in maniera coordinata eventi di **formazione per il CAPO**, sia a livello metodologico che di formazione permanente;
- **siano un aiuto** al CAPO per riflettere, **supporto alla esperienza vissuta con i ragazzi**, nell'offrire un momento/luogo di confronto dell'esperienza con il sentire associativo, ma anche nel permettere l'elaborazione dell'esperienza come contributo al dibattito in associazione.

Per arrivare a tali risultati occorre utilizzare il trapasso nozioni e proporre un modello di riferimento.

6. **Le relazioni tra le persone**

I punti nodali della struttura appaiono le capacità di:

CAPI GRUPPO	(nel livello Co.Ca. e Zona)
RESP. ZONA	(nel livello Zona e regione)
RESP. REGIONALI	(nel livello regione e nazionale)
RESP. ed INC. NAZIONALI	(nel livello nazionale)
NOMINATI	(nel loro livello: chi li nomina, ruolo)

Occorre precisare bene i ruoli, focalizzare un ruolo anche in funzione della realtà del livello superiore.

Una priorità: dare dignità al ruolo del quadro sul piano esperienziale (soprattutto del Capo Gruppo).

Uno strumento: un organigramma con molte frecce.

Non si impara con una scuola quadri ma ci si può nutrire dal livello superiore vivendo una relazione personale nel proprio livello di servizio che offra e promuova costantemente:

- gli strumenti e le informazioni utili (ed in tempo utile) per partecipare alle decisioni;
- una reale co-gestione tra i livelli (non solo nel momento formale di approvazione);
- condivida ed operi insieme anche durante il percorso di riflessione ed elaborazione dei problemi prima della decisione finale.

Altre aree privilegiate per aiutare a formare una "mentalità di quadro" possono essere:

- gli ambiti di staff negli eventi di Formazione capi;
- le pattuglie di branca ai vari livelli.

Nella misura in cui i Capi campo e gli Incaricati (di Zona, regione, nazionale) sanno proporre lo stile dell'elaborazione, della riflessione condivisa, del dovere di una lettura delle dinamiche di vita di ragazzi e Capi che non sia formale.