

## Seminari AGESCI - Bracciano, 24 e 25 settembre 2011

*Loris Sanlorenzo*

### Management delle Regole e Cittadinanza Organizzativa nelle realtà complesse

La crisi del mondo che ci circonda 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 prima di tutto per la nostra identità scout. Alcuni slogan ad altri possono sembrare retorici, ma per noi 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.

Ecco perché mi hanno colpito tantissimo le brevissime battute di Marilina, perché lì dentro c'è proprio l'essenza di una legge scout che è leggibile a diversi livelli di età ma che contiene una ricchezza infinita e che riprenderò nel corso del mio intervento.

Le **organizzazioni** sono mondi strani che vivono e cercano di sopravvivere 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 sia ragazzi che adulti.

Organizzazione significa "strumento per raggiungere uno scopo" dal greco "organon". Non facciamo l'errore di pensare di essere noi il fine: 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 attraverso l'educazione intesa soprattutto come intervento politico. La nostra scelta educativa 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 i ragazzi che si avvicinano a noi, ma 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 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 individuati dal nostro dirimpettaio in treno che ci chiede "scusi, ma lei è stato scout?".

Proprio perché è una formazione di tipo esperienziale, non teorica, non superficiale, che si incarna nell'imparare facendo, lo scoutismo è in grado di "trasformare" nel senso migliore del termine, cioè di dar modo di uscire alle potenzialità che le persone hanno dentro fin da bambini. 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 ricercato le ragioni del successo.

Noi abbiamo vinto tutte le volte che siamo stati ciò che già dichiariamo nella nostra definizione, tutte le volte che a livello complessivo siamo stati scouts, cioè esploratori e guide rispetto alla società nella quale ci siamo trovati a vivere. Allora siamo stati interessanti, la gente ci ha seguito, i genitori ci hanno 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-scout. 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 divisa per genere; non senza critiche "laiche" ed ecclesiali, il Paese ci ha visto all'avanguardia di una nuova sensibilità che si riscontrava di fatto già all'interno della società. Sempre nei '70 la democrazia associativa ci ha visti protagonisti di un cambiamento organizzativo che, 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 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.

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.

Una organizzazione è attrattiva ed è 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 mettersi e a mettere in crisi (dal greco crasi=separazione, discontinuità), cioè coltivare l'insoddisfazione in chi si è mentalmente e fisicamente impigrito o si sente arrivato. L'educazione è una 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...

E-vocare vuol dire dare agli altri una visione di un mondo diverso e possibile. 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, a mettersi in cammino e ad affrontare il deserto? evoca un mondo possibile, alternativo rispetto a quello in cui essi vivevano. Pensate che questa concezione, questa intuizione di Mosè è all'origine degli studi più importanti sulla leadership. Dice Dilts: 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, a Mandela, a Martin Luther King. La proposta di un sogno e di una via per renderlo reale.

Quindi evocare è uno degli elementi che fanno di una associazione un punto di riferimento e soprattutto che generano il desiderio di appartenere ad essa. Sapete perché sono diventato scout? Perché la rivista L'Esploratore (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! Valeva allora per un ragazzino di 10 anni, e vale per tutte quelle organizzazioni che sanno evocare un mondo verso cui si può andare, pur non tacendo la difficoltà del cammino tra la realtà presente e la realtà futura. Se Gesù insieme a dichiararsi Verità e Vita non si dichiarasse anche via, ovviamente qualcuno direbbe "ma come si fa ad arrivarci?"

Ed ecco che si profila il terzo momento: il momento della con-vocazione. 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.

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 sé 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, prevede che all'atto della convocazione cominci anche la 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 non vi entra e preferisce invece cedere la guida del popolo a chi è nato e cresciuto durante il viaggio. 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 la 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 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 ciclo storico giunge a compimento, una missione civilizzatrice cede il passo perché logorata a forze nuove, forze che vengono da lontano e, evitando di arroccarsi a difesa del passato, contribuisce al rinnovamento che proviene sovente da fuori. Nel nostro caso è il grande cammino dei popoli che, spinti da motivazioni diverse, 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. Noi 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, 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, Daniele Settineri, amava dire "lo scautismo 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, 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 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, io parlo di guscio. Quanti adulti -con riferimento anche ai capi che conosciamo e anche a noi stessi - nelle nostre CoCa e nelle nostre zone trovano 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 alla associazione come guscio protettivo, come utero dentro il quale tutto è bello, "tanto siamo tra scouts".

Le organizzazioni tendono a strutturarsi, a mettere radici, a restare ferme ancorandosi 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 le osserva e annota: "attenzione, perché le regole all'interno di una organizzazione possono essere una grandissima opportunità, ma anche un grandissimo vincolo". Quindi cominciamo a distinguere fra buone regole e regole cattive: 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 quadri, si ritrova a detenere il controllo delle regole. Allora qui è giusto fare una precisazione: oggi nelle organizzazioni ci sono dei processi volti a trasformare la natura dei Quadri a tutti i livelli in modo che, al posto di custode della regola, 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 un'organizzazione è in grado di rispondere al proprio scopo, la si può definire un "sistema vitale", anche se non un sistema vivente.

Qual è la differenza tra un sistema vitale e un sistema vivente? Il sistema vivente si autoregola. Se adesso qui la 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.

Cosa invece che 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 scouts 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.

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, prima di tutto 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, dei temi, delle sensibilità, di soluzioni di tipo educativo e di una visione politica dell'educazione.

Ovviamente questo ragionamento si collega al tema dei modelli organizzativi: una organizzazione di tipo burocratico è una organizzazione che si dà dei modelli volti a preservare l'esistente, è una organizzazione che si dà sistemi e sottosistemi, fondati su alcuni basic dell'organizzazione, tipo la catena del comando, i meccanismi di coordinamento ecc. In AGESCI il modello organizzativo, pur se costruito dal basso nel suo atto iniziale, corre il rischio di non ascoltare più il basso e di avvitarci su ragionamenti rispetto ai quali chi ti ha eletto non ti segue più. Nei gruppi di lavoro di ieri questo è emerso, qualcuno ha detto: "quand'anche ci venisse la voglia di far arrivare dal basso una proposta evitiamo perché ci diciamo: ma figurati se nel Consiglio Generale prendono in considerazione una cosa del genere".

Qui noi abbiamo una democrazia dal basso, dalla CoCa in su, ma il modello di funzionamento non è quello che Argyris ha introdotto come base dello sviluppo organizzativo, non ha il double-loop cioè non ha il ritorno. Ha solo il flusso in andata, ha la rappresentanza ma spesso questa rappresentanza non è in grado di ritornare a consultarsi con la base, a partire dal fatto più importante che è quello di dire alla base "guarda che noi non ci muoviamo se tu non ci dai sollecitazioni". Spesso è un mandato in bianco e quindi lo scollamento che ne deriva è forte.

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 che però si deve articolare in obiettivi. Questo è ciò che in una organizzazione si chiama "visione". La visione è sempre uno slogan, 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 visione della mia organizzazione oppure me ne sto allontanando. Se dovessimo applicare questo criterio ai numeri, dovremmo certamente dire che la diminuzione del numero dei ragazzi è un fatto su cui riflettere; ma il mantenimento del numero degli adulti 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 genera

quella mentalità del capo che dice “beh, io mi chiudo con i miei ragazzi e faccio le mie cose; tutto il resto, facciano gli altri”.

Ovviamente se abbiamo l’idea movimentista di lavorare ad una organizzazione che sia sempre più in grado di percepire i cambiamenti nel loro sorgere, dobbiamo scegliere tra l’essere “notai o profeti”.

E’ bello vedere che 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? Stiamo attenti che dietro a questa perfezione formale, a questa macchia azzurra che in qualsiasi corteo piace avere, poi ci sia il vero desiderio di confronto, che leggeremo se ci verranno a cercare anche quando il corteo si sarà concluso.

Occorre metter mano ad un sistema di definizione e ridefinizione delle regole. Le organizzazioni che oggi hanno successo sono le organizzazioni “leggere” nel proprio apparato normativo. In esse la quantità di norme e di regole diminuisce in modo sensibile e lascia molti più margini alle scelte, perché è sufficiente che a restar fermo sia il sistema dei Valori.

Quindi organizzazioni che oggi volano sono quelle che hanno un sistema di valori molto forte, in grado di non aver bisogno di un apparato normativo complesso e articolato per guidare le persone, poichè 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 binario e dico “guarda, se segui questo binario arriverai a destinazione”. Quindi costruisco un binario, fatto di regole fitte, che conduce in un posto pre-determinato. Ho detto un binario, ma 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? Avremo fatto il bovaro nel Midwest o il cacciatore di pelli in Ontario? Avremmo intrapreso la carriera di astronomo o di navigatorr 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 un’impronta da un’altra dove gli altri vedono solo della terra smossa, sappi orientarti come il cacciatore o il navigante con le stelle, attraverso la lettura del terreno che percorri e delle rotte su cui navighi!”

Quindi un sistema di valori forte (e noi lo abbiamo, grazie al cielo) 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, perchè non sia mai la nostra fede un ostacolo alla dimensione internazionale nello scautismo mondiale.

Una costante attenzione a ciò che nel mondo muta ci rende capaci di intercettare questo mutamento nel proprio sorgere. Colui che riesce 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 al suo primo manifestarsi, a dare una risposta meditata e non una risposta emergenziale che non ha mai dato risultati.

Occorre spostare il focus sempre più sul sistema dei 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 loro soggetti in crescita. A loro proponi i valori mediante il Metodo e le varie articolazioni. Il contenuto deve essere chiaro perchè ciò che chiami *pista*, poi *sentiero* e poi *strada* rimanda allo stesso significato. In una dimensione itinerante dell'esistenza, con quella itineranza leggera che ti permette di essere un uomo e una donna affidabile nel mondo. E questo ci rinvia, al protocollo di intesa siglato tra WOSM e SDA Bocconi che non è che è nato solo perché il segretario del WOSM Eduardo Missoni era anche docente di quella prestigiosa Business School. E' 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 dello scoutismo 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 Scouting.

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'. E' un elemento trasversale che serve in ogni circostanza. In questo abbiamo avuto, abbiamo e continueremo ad avere un ruolo se ne sapremo essere all'altezza.

Dobbiamo stare attenti che il sistema delle regole sia esattamente bilanciato perchè le regole necessarie al funzionamento non siano mai tali da impedirci, concentrati come siamo dal corridoio delle regole, di accorgerci che cosa sta accadendo ai bordi del sentiero. Perché potrebbe avvenire che, seguendo un binario unico, arriviamo in un punto in cui non c'è più niente, perché ciò che ci doveva essere si è verificato ai bordi del sentiero e noi non ce ne siamo accorti, perché un sistema rigido di regole ce lo ha impedito.

Lo traduco in linguaggio scout: la vocazione educativa che ci spinge a confluire in una organizzazione è già un primo passo. Ma l'educatore deve avere la possibilità, il tempo, 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 *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 e 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. Non c'è dubbio che più veniamo percepiti come testimoni vivi e pronti "a metterci la faccia", più la nostra proposta diventa convocante, vivificata 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 esserlo soltanto con i già convocati.

Allora, andiamo dove non siamo! In alcuni posti, soprattutto al Sud, in interi quartieri l'unico presidio di legalità sono la scuola e il gruppo scout. 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 a vivere: la famiglia, attraversata da tempeste straordinarie, e la scuola. Né possiamo fare affidamento su un futuro, che immagino molti di noi auspicano, con 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, gli effetti li vedrai fra 15 anni.

Quindi, prima un ragazzo che aveva una famiglia che più o meno resisteva, in qualche modo aiutato dalla scuola, 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 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 regionale? E' chiaro che il Comitato di Zona tiene il polso non solo del rispetto delle regole, ma anche 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.

Allora questo è molto importante perché le organizzazioni hanno subito questa transizione. La descrive in modo straordinario 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 e 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, flessibili, smontabili, pronte ad essere riposizionate all'incrocio con nuovi bisogni.

L'organizzazione "tenda" è capace di spostarsi, cioè di riconoscersi in quel nomadismo che in qualche momento ci ha avvicinato al movimento dei GUM. Abbiamo molto in comune con i GUM, i nostri rover e le nostre scelte almeno dovrebbero, mi auguro anche le CoCa... . Sono un movimento piccolo, poco conosciuto, ma questa dimensione itinerante dell'esistenza è quella che li caratterizza.

Altro passaggio della presidente ieri: cerchiamo nel metodo la soluzione ai problemi organizzativi. Vengo invitato alle assemblee regionali, di zona, da scout ma non solo per proporre degli scenari per progettare nel territorio. In alcuni casi mi trovo a ricordare strumenti del metodo che sembrano dimenticati.

Mi avvio alla conclusione. 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. Quindi ci tocca, come il Cireneo, mettere una croce in più sulle spalle per fare una parte in più. Ho sempre detto: il migliore effetto dell'educazione scout lo scopri quando il ragazzo scappa da casa e il genitore è tranquillo perché tanto 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 vi vengono a cercare... sostanzialmente non ti vedono come una alternativa. In quanti casi in 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, però potrebbe non essere quella giusta. I ragazzi sono alla ricerca di maestri, che siano alternativi alle figure tradizionali del genitore e del professore. 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 solo nel loro mestiere di educatori, ma anche nel momento in cui, sospendendo per un periodo il servizio educativo diretto con i ragazzi, si fa il Quadro. 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. E si fa estrapolando da un metodo pensato per ragazzi alcuni aspetti che vanno bene per adulti. Ve lo dice uno che forma gli adulti e i risultati ce li ha perché parecchie cose le tira fuori dallo scautismo.

Quindi un nodo è che troppe regole fanno perdere di vista il sistema di valori, ma soprattutto impediscono l'esercizio del pensiero laterale. Dall'altra parte, la necessità di un percorso strutturato con un sistema di competenze per la formazione dei Quadri. Ma attenti! Non è che dobbiamo fare la casta dei Quadri! 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, per esempio, 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, siano persone soltanto di buona volontà che magari hanno già altri incarichi, oppure siano quelli che hanno più tempo ma poi, alla prova dei fatti, magari non hanno 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, etc.

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.

Ho diviso in 4 famiglie le competenze trasversali che un adulto che ha la funzione di quadro deve avere per essere di supporto ad altri.

Le competenze emozionali:

- 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? Essendo costantemente connessi alla realtà (internet e non solo) e sapendo capire cosa sta arrivando (incoming).

### Le competenze relazionali:

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, deve saper parlare;
- convincimento e persuasione, che non è manipolazione, 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 agli scout, 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"... quello è un'altra cosa, è un brain storming. Ma se si tratta di una riunione operativa, devo aver in mente cosa ne deve venire fuori e 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: "beh, 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 essere un quadro sei un capo, 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; quella capacità di vedere 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. Ho il privilegio di aver vissuto una esperienza in una grande comunità capi che si voleva un bene dell'anima, e che se ne vuole ancora adesso, che si è divisa per amore. Se siamo tanti, dobbiamo regalare lo scautismo ad altri ragazzi. 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 e con più urgenza.

### Le competenze intellettuali:

- Deve sapere individuare i problemi e li deve saper risolvere, deve conoscere tecniche di problem solving ma soprattutto li deve saper saltare (problem shifting), cioè deve capire quelli che sono falsi problemi. E poi deve avere delle competenze di tipo gestionale e iniziativa. 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:

- deve 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..
- deve saper programmare interventi complessi

- far dialogare mondi diversi e integrare conoscenze e relazioni
- capace di raccordarsi con i livelli di responsabilità associativa
- capace di intervenire in momenti di emergenza
- sa tutelare l'immagine dell'Associazione

Che cosa vi dà l'indicatore, l'idea, o meglio la conferma che si è passati da una organizzazione orientata alla regola ad una organizzazione invece orientata allo sviluppo? 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 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, 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. Quindi 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, mi interrogo sul mio sistema di regole e comincio a chiedermi se forse il mio sistema di regole che ci fa tutti perfettini, ci fa anche privi della capacità di volare oltre.

Concludo, ma vi assicuro che mi piacerebbe continuare a lungo.

Qual è l'effetto di un corretto management delle regole? E' lo sviluppo di un concetto che nel nostro paese non è abbastanza avanzato: il concetto di "cittadinanza organizzativa"; siamo abituati al concetto di cittadinanza attiva, che si esercita nel contesto sociale, mutuando alcuni aspetti della cittadinanza.

Il concetto di cittadinanza organizzativa, si sostanzia nel far sì che ciascuno viva la presenza dentro la propria organizzazione, non importa se 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 etc... . 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 dipiù che ciascuno di noi ha e lo conferiscano a quell'organizzazione e non al di fuori di essa, devi creare le condizione perché ciò avvenga, altrimenti quel dipiù persona lo giocherà altrove.

Gli individui adulti, come i nostri capi e i nostri adulti, completano la proprio 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 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 e loro cercano di non apparire tali per non essere esclusi. Noi educiamo ad essere bravi e competenti e a testimoniarlo.

Essere scout, penso, vuol dire vivere un'esperienza, quella scout, che non è paragonabile a "fare" danza, canto, chitarra, frequentare una palestra. Lo scautismo ti cambia la vita e se non si traduce in testimonianza evidentemente c'è qualcosa che non funziona! Se in un questionario sull'amicizia o 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.

\*\*\*\*\*

Luigi Maria Sanlorenzo (**Loris**) palermitano, 55 anni, scout dall'età di 12 anni, è stato per oltre quindici anni Capo Clan nel Palermo 15<sup>A</sup> e poi Animatore di Co.Ca, Responsabile di Zona, Consigliere Generale, Capo Campo in Formazione Capi. Già responsabile del Gruppo Formazione Manageriale del Banco di Sicilia, ha ricoperto ruoli istituzionali di Governo locale durante la "Primavera di Palermo". Ha insegnato per oltre dieci anni Sistemi Organizzativi post industriali presso la Facoltà di Ingegneria-Corso di Laurea in Ingegneria Gestionale in diverse università italiane e Comportamento Strategico presso la Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione a Roma. Attualmente insegna Psicologia della Formazione nel Corso di Laurea Magistrale in Psicologia del lavoro e delle Organizzazioni all'Università di Palermo e dirige dal 2004 il Master annuale in Strategie e Tecniche per Direzione del Personale patrocinato da Confindustria, Confcommercio, AIDP e da altri soggetti pubblici e privati. La formazione scout è costantemente rinvenibile nel suo impianto formativo e nei progetti accademici e professionali di cui è responsabile.

(da Sicilia Scout n. 3 - dicembre 2009)

**Sul ruolo della Comunità Educatrice si veda <http://www.sicilia.agesci.it/documenti/1486.pdf>** (pagine 6-10)

Recapiti: [luigi.sanlorenzo@studiofor.it](mailto:luigi.sanlorenzo@studiofor.it) mob. 0039 347.6985336 LinkedIn: Luigi Sanlorenzo

Skype: luigisanlorenzo