

ATTI

LA FRAGILITÀ DEI GIOVANI CAPI

RTT - REGIONAL TRAINING TEAM



Domenica 14 giugno 2026
Sarmeola di Rubano (PD)



In un tempo segnato da fragilità diffuse, disorientamento, solitudini silenziose e pressioni sociali che plasmano identità e relazioni, la nostra Associazione è chiamata a riconoscere e accogliere le esperienze di limite e di fragilità come uno spazio di vera umanità, terreno fecondo dove crescere, riscoprire sé stessi, costruire relazioni autentiche e incontrare Dio.

dalle Strategie nazionali d'intervento 2025-2029

Sommario

Intervento di Stefano Zoletto: "il ruolo del formatore"	4
Introduzione.....	4
Presentazione del relatore	4
Introduzione all'argomento	6
Capitolo 1 – L'atteggiamento mentale.....	9
Capitolo 2 – Empatia	15
Capitolo 3 – Assertività	23
Capitolo 4 – In gruppo: saperci stare.....	29
Spiegazione dei lavori di gruppo	36
Conclusione	39
Lavori di gruppo.....	40
Temi proposti.....	40
Ritorni dei lavori di gruppo	41
1. tra mentalità fissa e mentalità di crescita	41
2. l'empatia come "stare in linea" con l'altra persona	42
3. l'empatia come capacità di comprendere l'altra persona	43
4. l'empatia come non temere di "sentire" quando l'altra persona sta soffrendo.....	44
5. riconoscere e comunicare le mie emozioni.....	45
6. riconoscere e accettare le emozioni altrui	46
8. la consapevolezza piena dei miei diritti, anche nelle relazioni interpersonali	47
10. l'ascolto come elemento fondante delle relazioni	48
11. l'ascolto come l'azione che mette l'altra persona al centro della mia attenzione	49
12. l'empatia come capacità di lasciarsi guidare dall'altra persona.....	50
13. la mia intraprendenza nello stare in gruppo.....	51
14. la mia capacità di gestire le informazioni nello stare in gruppo.....	52
16. la mia capacità di organizzare nello stare in gruppo.....	53
17. la mia capacità di pianificare nello stare in gruppo	54
18. la mia flessibilità nello stare in gruppo.....	55
19. il mio saper comunicare nello stare in gruppo.....	56
20. la mia capacità di leadership nello stare in gruppo	57

21.	il mio spirito di squadra nello stare in gruppo	58
22.	la mia capacità di mediare nello stare in gruppo	59
23.	la mia capacità di conseguire obiettivi nello stare in gruppo.....	60
24.	la mia attenzione ai dettagli nello stare in gruppo.....	61
	Sintesi dei lavori di gruppo	62
	Appunti per l'intervento all'RTT Veneto di Giorgia Caleari, Capo Guida d'Italia: "giovani capi oggi: abitare la fragilità, generare speranza"	63
	1. GIOVANI RITIRATI.....	63
	2. GIOVANI IPERSTIMOLATI	63
	3. GIOVANI BLOCCATI.....	64
	4. LA FEDE: NON UN RAGIONAMENTO, MA UN'ESPERIENZA.....	64
	5. LA FRAGILITÀ COME RISORSA	65
	CONCLUSIONE	66



Intervento di Stefano Zoletto: “il ruolo del formatore”



Introduzione

Presentazione del relatore

Buongiorno!

Comincio così: io sono uno molto “social”... nel senso che ogni venticinque giorni faccio un post su Facebook, che è l'unica cosa che ho, oltre a WhatsApp. Ne ho fatto uno due minuti fa: ho fotografato la sala vuota e ho scritto questa cosa:

Domenica mattina, 14 giugno. C'è il sole, c'è il mare, abbiamo i Colli Euganei qui dietro... e qui c'è un centinaio di persone che vengono a ragionare di relazioni, di comunicazione, di empatia, dello stare con gli altri. Forse è un altro pianeta, o è una parte di pianeta che non si racconta in questi giorni, perché c'è gente che fa altro. A parte quelli che, giustamente, vanno al mare o in giro per questo pianeta, non sembrerebbe un posto dove la domenica mattina ci si ferma, ci si alza presto – perché qualcuno di voi è partito e ha fatto magari anche qualche centinaio di chilometri – per ragionare di relazioni, di lavoro, di amore. E questa cosa a me tocca molto.

Io di lavoro faccio il formatore, è una delle cose che faccio. E da formatore mi dico che se la domenica mattina ci sono dei formatori scout che hanno voglia di fermarsi a ragionare insieme su queste cose, c'è una parte del mio cuore – quella più pacifista, un po' dubbiosa ma profondamente non violenta – che quasi si commuove. Perché mi viene da pensare: forse abbiamo sbagliato tempo, forse avete sbagliato pianeta... non lo so cosa facciamo qua. Però ci tenevo a dirvelo: mi sono alzato volentieri stamattina e sono venuto a Sarmedola a incontrare i formatori scout.

Cosa faccio io? Sono un counselor, una professione abbastanza antica nel mondo ma ancora relativamente nuova in Italia, che ha a che fare con le relazioni d'aiuto. Ho un'attività libero-professionale: lavoro in studio, incontro persone, gruppi, gruppi di genitori. La mia matrice è quella dell'insegnamento: sono stato insegnante per trentacinque anni, tra scuola dell'infanzia e primaria, e il legame tra queste due cose è che nel mio lavoro di counseling lavoro molto con le famiglie. Non mi occupo invece di consulenze aziendali o di interventi nelle organizzazioni, che hanno più a che fare con altri ambiti del lavoro sulle relazioni.

Dirigo una scuola di counseling a Padova, che fa parte della cooperativa sociale Orizzonti, che si occupa di richiedenti asilo e di temi legati alla migrazione. Tanto per dire che viviamo in un pianeta strano — e anche in un Paese piuttosto particolare.

Stiamo anche ragionando sul lavoro di questa mattinata, e qui ringrazio Stefania, perché il suo aiuto nella progettazione è stato molto importante per capire meglio come costruire questo incontro. Vi arriverà anche qualche informazione sulla nostra scuola, ma in generale quello di cui ci occupiamo è questo: relazioni, comunicazione e lavoro con gli altri.

Ok, fine della mia presentazione, cioè di chi sono.

Stamattina lavoreremo insieme. Intanto ringrazio AGESCI per l'invito, ringrazio Pietro e Stefania — la mia "migliore amica", come si è autodefinita in un WhatsApp alle nove di sera — e questo mi è servito anche per ridefinire un po' il senso dell'incontro. Sto incontrando formatori e formatrici che non lo fanno di lavoro, ma come servizio, come volontariato, come valore, come motivazione: metteteci dentro quello che volete, ognuno di voi sa perché lo sta facendo. Non lo fate per soldi, e anche se non è il vostro lavoro occupa comunque una parte importante della vostra vita.

Io non so cosa facciate nella vita, ma stamattina mi impegno a stare con voi dentro una cornice di colleghi e colleghe. C'è gente che si occupa di formazione, quindi cercherò di non essere un tecnico che fa una lezione sulla formazione. E rispetto al tema della fragilità — collegandomi a quello che diceva Pietro — non vi farò una conferenza sulla fragilità delle persone, perché voi la fragilità la incontrate già: siete formatori che lavorano con persone che portano fragilità. Per me, allora, è più importante capire come noi ci avviciniamo e come stiamo in relazione con queste persone.

Voi lavorate con capi che a loro volta hanno a che fare con i ragazzi; quindi, c'è tutta una catena di relazioni. Il taglio della mattinata è questo: prendetelo come un taglio professionale, ma profondamente calato nella pratica.

Vi chiedo una cosa: quando qualcosa non è chiaro, quando mi sto ingarbugliando — perché succede — mi fermate. Alzate la mano e dite quello che dovete dire, senza paura di essere scortesi, perché mi state aiutando. Se una persona dice "non ho capito", di solito ce ne sono altre sette o otto nella stessa situazione, e allora io posso aggiustare il tiro e tornare indietro.

Abbiamo anche delle slide — non so dove siano in questo momento — ma qualcuno stamattina ha fatto il miracolo con il computer e lo ringrazio, perché mi ha tolto l'ansia da prestazione, quella fallimentare, che è la peggiore di tutte.

Introduzione all'argomento

Negli ultimi due o tre giorni, mentre rivedevo quello che avevo preparato, ho detto: "ok, diamo un'introduzione". L'ho scritta, quindi adesso vi beccate anche una lettura, che per me ha senso per capire come ci muoveremo questa mattina. Il lavoro è organizzato per capitoli e, dunque, adesso... capitolo introduttivo.



"Parliamo di noi...
...per fare meglio
con gli altri"

Stefano Zoletto

Messa così è orrenda, me ne sono accorto: sembra una citazione — "Stefano Zoletto dice..." — sarebbe bastato togliere le virgolette, forse togliere anche il mio nome da sotto... ma ormai era troppo tardi. Avevo deciso che non toccavo più il computer, perché ho il terrore che prenda il potere e io perda!

Allora iniziamo da noi. Prima di parlare di come formiamo gli altri vale la pena fermarsi un momento. Ah, dico anche una cosa: prendete tutti gli appunti che volete, poi io tutto quanto il materiale lo giro a Stefania e Pietro. Tutte le slide arriveranno a loro. L'unica cosa che vi chiedo è di usarle per voi: le potete anche divulgare, perché poi qualcuno dirà "ma chi è che ha fatto queste slide così belle?" e voi direte "Stefano Zoletto", quindi divulgatele pure tantissimo. Potete metterle su Facebook, su Instagram, ovunque: sono abbastanza instagrammabili.

Capitolo uno. Iniziamo da noi, qui dentro. Prima di parlare di come formiamo gli altri, vale la pena fermarsi su di noi: su come pensiamo, su come reagiamo, su cosa ci portiamo dentro quando entriamo in una stanza con un gruppo di capi, ragazzi e ragazze che ci guardano e si aspettano qualcosa da noi.

Il nostro atteggiamento mentale, quello che la psicologia, le scienze sociali e le scienze pedagogiche chiamano *growth mindset*, mentalità di sviluppo, mentalità di crescita — ci arriveremo meglio dopo — non è un optional per chi fa formazione: è il punto di partenza. Se crediamo che le persone possano crescere, che le difficoltà siano occasioni, che l'errore faccia parte del percorso, questo lo trasmettiamo. Se invece, anche inconsciamente, funzioniamo con una mentalità rigida, con una mentalità fissa e ancorata — "le cose stanno così", "questo gruppo non potrà cambiare", "non è il mio stile", "questi ragazzi non funzionano" ... e capita che ci siano gruppi che non funzionano — quando

diciamo queste cose sono come spie sul cruscotto: segnali di una mentalità rigida che fatica ad adattarsi a qualcosa di diverso dalle nostre aspettative.

E questo lo trasmettiamo, e lo trasmettiamo con forza. Arriva al gruppo. Io ho fatto il maestro, vi dicevo, per 35... no, quasi 40 anni, e ci sono stati momenti in cui mi sono accorto — anche dopo — che ero io a condizionare il malfunzionamento del gruppo pensando che il gruppo funzionasse male. Ci sono i gruppi, certo, c'è anche l'anagrafe che ogni tanto gioca degli scherzi, ma se sei il formatore di quel gruppo hai la responsabilità di fare in modo che quel gruppo possa funzionare, non piegandolo, ma adattando il pensiero, il tuo modo di leggere quello che succede.

Perché il cervello è un organo economico: risparmia energia, resta sugli schemi noti. Si chiamano abitudini, e le abitudini ci salvano la vita. Noi rallentiamo al semaforo rosso perché partono automatismi; se dovessimo pensarci ogni volta, attraverseremmo anche col rosso. Ma nelle relazioni, le abitudini relazionali e formative sono un rischio, un grande rischio.

Se io pensassi: "ho di fronte dei formatori, faccio questa cosa come la faccio sempre" ... e poi, che ne so, mi chiama Confindustria Veneto perché dopo che sono stato qui voi avete pubblicato sui social, e io mi comportassi con loro come mi comporto con voi, farei un errore banale: non leggere il contesto. E non è che questo significhi essere camaleonti, ma significa essere capaci di decifrare il contesto.

E voi siete tra i maggiori esperti del pianeta di orientamento: quando siete in un campo, in un prato, in un bosco, davanti a una montagna, vi guardate intorno e decifrate i segnali, capite come muovervi. Perfetto. Lo dico anche ai genitori: portate vostro figlio dagli scout, sarà una grande esperienza.

Allora la domanda non è se abbiamo una mentalità flessibile o una mentale rigida: le abbiamo entrambe, entrambe. A seconda dei contesti e dei momenti. La vera domanda è se siamo consapevoli di avere queste due parti e se, quando agiamo da formatori, sappiamo attingere alla mentalità di sviluppo.

Capitolo due: incontrarsi davvero. L'empatia è il secondo elemento di cui parleremo. Veniamo da esperienze diverse, geografie diverse, storie diverse. Qui dentro ognuno di voi viene da un posto diverso — o magari uguale a quello di qualcun altro — ed è proprio questo il valore di un gruppo eterogeneo. Anche i capi con cui lavorate sono gruppi eterogenei, non sono tutti uguali, anche se — lo ammetto — vedere che siete vestiti tutti uguali fa una certa impressione: credo sia la prima volta che mi capita, mi ha colpito esteticamente.

Lavorare con gruppi eterogenei significa riconoscere questa eterogeneità come valore e come caratteristica inevitabile, anche quando esteriormente sembra tutto uguale. Ed è una sfida difficile per chi fa formazione. Incontrarsi davvero non significa solo condividere uno spazio o del tempo: richiede qualcosa di più, richiede empatia. Non nel senso banale che si trova ancora nei libri di scuola — "mettersi nei panni degli altri" — ma in un senso molto più profondo.

La prima definizione di Rogers era proprio questa: camminare con le scarpe degli altri. Anni '50. Poi ha passato tutta la vita a dire che non è così: "mettersi nei panni degli altri è una sciocchezza", perché non possiamo farlo davvero. E allora riformula: l'empatia è la scoperta dell'altro, è riconoscere che davanti a me c'è qualcuno che pensa, sente e interpreta il mondo in modo diverso da me. E io, come formatore, non devo avere identità di vedute con lui: non plasmo menti, faccio altro.

Rogers arriva a dire che l'empatia è entrare nel mondo percettivo dell'altro, trovarci a proprio agio, sentirsi come a casa... senza perdere sé stessi. E qui sta l'equilibrio: essere presenti all'altro senza dissolversi, restando sé stessi mentre si accoglie l'altro.

E questo, per noi formatori, è concretissimo: quando qualcuno reagisce in un modo che non capisco, quando un silenzio mi disorienta, quando una risposta mi spiazza o mi infastidisce. In quei momenti la domanda non è “che cosa sta sbagliando?”, ma “che cosa sta succedendo?”. Che cosa sta vivendo quella persona?

E la risposta empatica non è sempre quella più intensa. A volte livelli troppo alti, immediati, sono prematuri. Serve equilibrio, distanza. Capire qual è la giusta distanza tra me e l'altro. Serve flessibilità, osservazione continua, ricalibrazione. È una fatica costante, perché l'altro non farà lo stesso.

E la flessibilità non è la prima caratteristica di un giovane: è una questione di esperienza. Come dice il padre di Indiana Jones: “non sono gli anni, sono i chilometri”.

Capitolo tre: l'assertività. Essere empatici non significa essere d'accordo con tutto, né essere sempre disponibili. Senza assertività, l'empatia diventa acquiescenza e perde valore. L'assertività è la capacità di comunicare chi siamo e cosa pensiamo con chiarezza e rispetto, senza aggredire e senza sparire.

Non è una tecnica, è un atteggiamento che nasce dal rispetto per sé e per l'altro. Dire la propria posizione, anche quando è diversa, dare un feedback scomodo — oggi non ne parliamo, magari tra un anno... — ma è centrale nel lavoro formativo. E non cedere per paura del conflitto. Il conflitto accade. Non dobbiamo cercarlo, ma nemmeno evitarlo a tutti i costi. La parola chiave è non avere paura.

Capitolo quattro: il gruppo. Tutto questo non vale solo nella relazione a due, ma soprattutto nel gruppo, dove tutto si moltiplica e si complica. Lavorare con i gruppi è una delle cose più difficili, e voi lo fate. Serve attitudine, vocazione — e se siete qui ce l'avete — ma non basta: i talenti vanno messi a frutto.

Stare bene in gruppo significa portare competenze, autonomia, flessibilità, capacità di comunicare e mediare, e metterle a disposizione, non in competizione. Non è una sfida tra me e il gruppo. Significa saper accompagnare e anche saper seguire.

E ricordarsi che siamo sempre un modello, anche quando non lo vogliamo. Questa, da maestro, è stata una lezione difficile: l'idea di essere un esempio non mi piaceva, ma funziona così.

E allora chiudiamo: atteggiamento mentale aperto, empatia come pratica quotidiana, assertività come stile relazionale, competenze condivise nel gruppo. Non sono momenti separati, ma facce della stessa cosa: il modo di stare.

Quello che rende la formazione autentica non è il contenuto, ma la trasformazione delle persone. E noi siamo invitati a partecipare a questo processo. È una grande responsabilità, ma anche un grande onore.

Io lo sento molto: quando lavoro con le famiglie, ho sempre un brivido, perché qualcuno mi sta facendo entrare in una parte delicata della propria vita. E lì bisogna entrare non come barbari, ma — come dice Battiato — in punta di piedi.

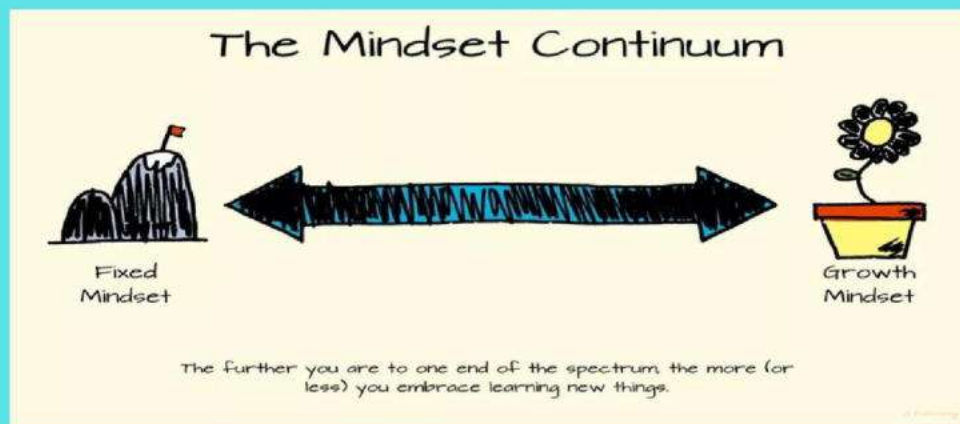
L'atteggiamento mentale



3

Allora, questa cosa qui non la facciamo adesso, però, quando vi arriva la slide, il QR-code si collega a un test molto divertente dell'Università di Cambridge, che dà una risposta immediata: sono una decina di domande, si fanno in cinque minuti e servono per capire quanto abbiamo una mentalità fissa o una mentalità di sviluppo. Sarebbe stato divertente farlo stamattina, ma ci porterebbe via tempo. Però vi ho detto cos'è.

L'Atteggiamento mentale: Growth Mindset



L'idea è che la nostra mentalità — *mindset*, lo traduciamo come mentalità — si colloca su una linea, è un continuo. Dicevo prima: abbiamo tutti e due queste parti, una mentalità fissa e una mentalità di crescita. Nessuno è al cento per cento da una parte o al cento per cento dall'altra. Però essere consapevoli di dove ci collochiamo è importante, sapendo che la mentalità fissa, in educazione, in formazione, nel lavoro sociale, è qualcosa che ostacola, che rende un po' più difficile lavorare.

Perché l'educazione e la formazione lavorano sul cambiamento. Un capo che lavora con voi, a cui fate formazione, arriva con una cassetta degli attrezzi, con uno zaino, con dei pensieri; lavora insieme a voi e dovrebbe uscire con pensieri differenti, con una cassetta degli attrezzi più ricca. Quindi cambiamento. Cambiamento è una parola chiave dell'idea formativa e, per cambiare, abbiamo bisogno di una mentalità capace di muoversi.

Noi, come formatori, dobbiamo avere in mente che il contesto fa la differenza. Essere consapevoli che abbiamo degli schemi mentali — ce li abbiamo — abbiamo pregiudizi, schemi mentali, aspettative rispetto a chi incontriamo. Tutti questi elementi costruiscono un pensiero che rischia di diventare fisso, se non siamo capaci di porci in dialogo con quello che succede realmente.

E qui entra il tema dell'interpretare il nostro ruolo. "Interpretare un ruolo" è qualcosa di molto concreto, anche in senso teatrale: ho un copione. Posso avere un copione rigido, sempre quello, e fare questa cosa ogni anno. Mi arriva un gruppo diverso, voi cambiate di volta in volta, ma io vado avanti con quello che devo fare: questo è il mio programma, so che funziona, so che funzionerà.

Ecco, questo è un esempio molto chiaro di mentalità fissa, mentalità rigida, perché il contesto diventa irrilevante, io sono impermeabile. Oppure posso essere permeabile: lascio germogliare qualcosa, accetto la contraddizione, accetto il rischio.

Essere consapevoli dei nostri schemi mentali
e delle nostre competenze personali (razionali
ed emotive)
Per ampliare le possibilità di interpretazione
del nostro ruolo



**Perché, così
come penso...
Agisco
e vivo
le situazioni
come un
problema o
un'opportunità**

Perché è proprio così: come penso, poi agisco. Vivo le situazioni, entro in relazione con le situazioni e le posso vivere come un problema da risolvere oppure come un'opportunità da esplorare. E questo richiede una certa stabilità, una certa capacità di guardare e di guardarsi.

Cosa sta succedendo? Cosa succede quando ho un gruppo di capi, quando ho qualcuno — un ragazzo, una ragazza — che stona rispetto al coro? Cosa mi succede? Il titolo è "Parliamo di noi" e io sto parlando dei formatori. Cosa succede a me quando c'è quello che non alza la mano e inizia a dare fastidio? Che cosa mi provoca? Che cosa mi provoca la provocazione?

E c'è una risposta, ma è solo soggettiva. Ognuno di voi ha la propria risposta. E quell'effetto lì, se non lo vediamo, rischia di diventare il filtro attraverso cui agiamo: passo attraverso quelle lenti, quelle della provocazione, e reagisco. Posso andare in escalation, posso ritirarmi, posso attaccare. Ci sono tantissime possibilità, cento risposte diverse.

Ma come formatori abbiamo, o possiamo sviluppare, la capacità di leggere i contesti, capire e rispondere in un tempo sufficientemente breve da essere pertinenti a quello che sta accadendo. Non posso fermare un gruppo ogni volta dicendo "time-out, ho bisogno di pensare". Il gruppo nel frattempo va avanti. A volte serve prendersi uno spazio, certo, ma con l'esperienza sensazioni, emozioni e pensieri diventano strumenti di lavoro che si utilizzano con una certa agilità.

Cos'è il Growth Mindset?

Consiste in una serie di **Credenze, Atteggiamenti e Comportamenti**

che aiutano ad **affrontare la vita in modo tale da fare la differenza tra sentire di poter crescere o meno.**

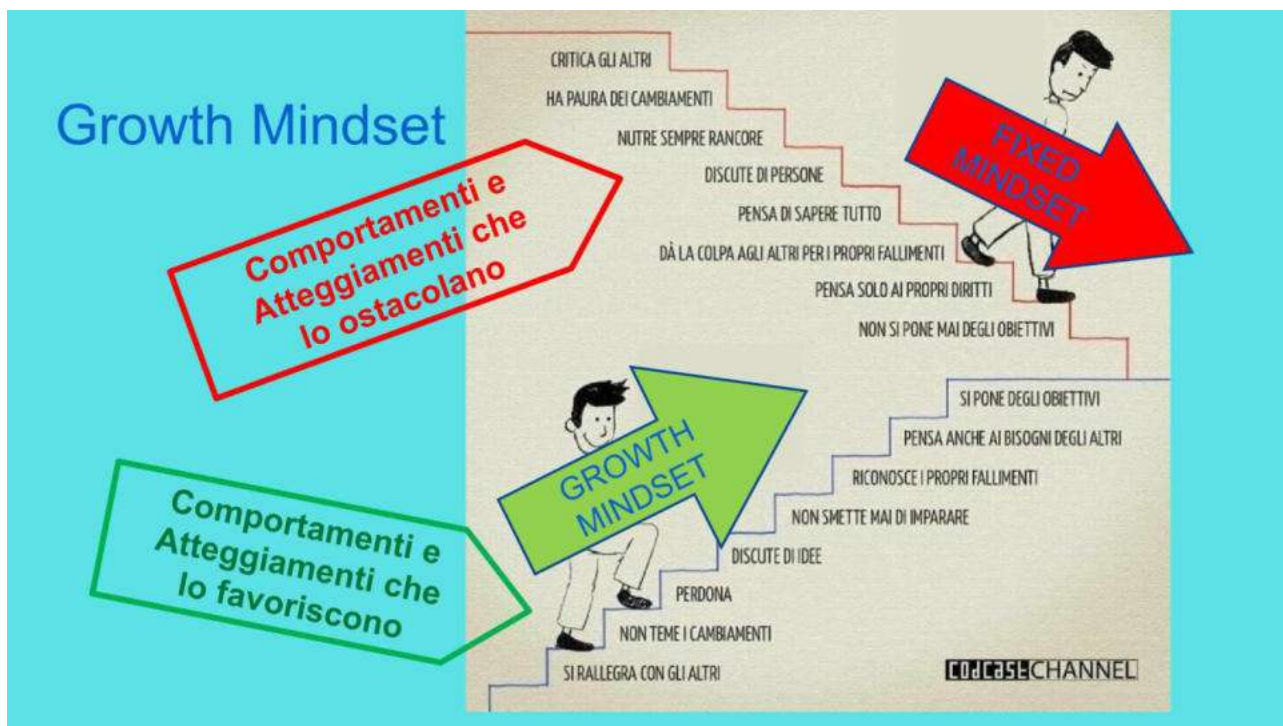


Una mentalità di crescita consiste in una serie di credenze, cioè di pensieri condivisi, di atteggiamenti e di comportamenti. Quindi: che cosa penso, come mi pongo, che cosa faccio. Pensieri, atteggiamenti, comportamenti. Gli atteggiamenti, se volete, sono anche la postura; poi c'è il come mi muovo, come agisco. Scegliete la metafora che preferite. Tutto questo aiuta ad affrontare la vita in modo tale da fare la differenza tra sentire di poter crescere oppure no.

Possiamo incontrare — e li incontriamo — ragazzi e ragazze, più spesso ragazzi, almeno per la mia esperienza, che sentono di essere bloccati, che fanno fatica a muoversi rispetto a quello che succede. Questo è uno degli elementi della fragilità e, paradossalmente, è una fragilità forte.

Accompagnare questi ragazzi, che a loro volta hanno responsabilità nei confronti di bambini e bambine, non è semplice. Se loro sono i primi a sentirsi bloccati, a sentirsi vincolati, faranno fatica a lavorare con il gruppo. Allora cosa possiamo fare noi, come formatori? Entrare in relazione con quel tipo di resistenza, cercare di capire che cosa sta succedendo prima di pretendere di aggiustare. Ammesso che possiamo davvero pretendere di modificare qualcosa.

La parola chiave è proprio questa: stare sull'atteggiamento mentale. Come ci stiamo ponendo. Essere noi per primi a far vedere che è possibile muoversi.



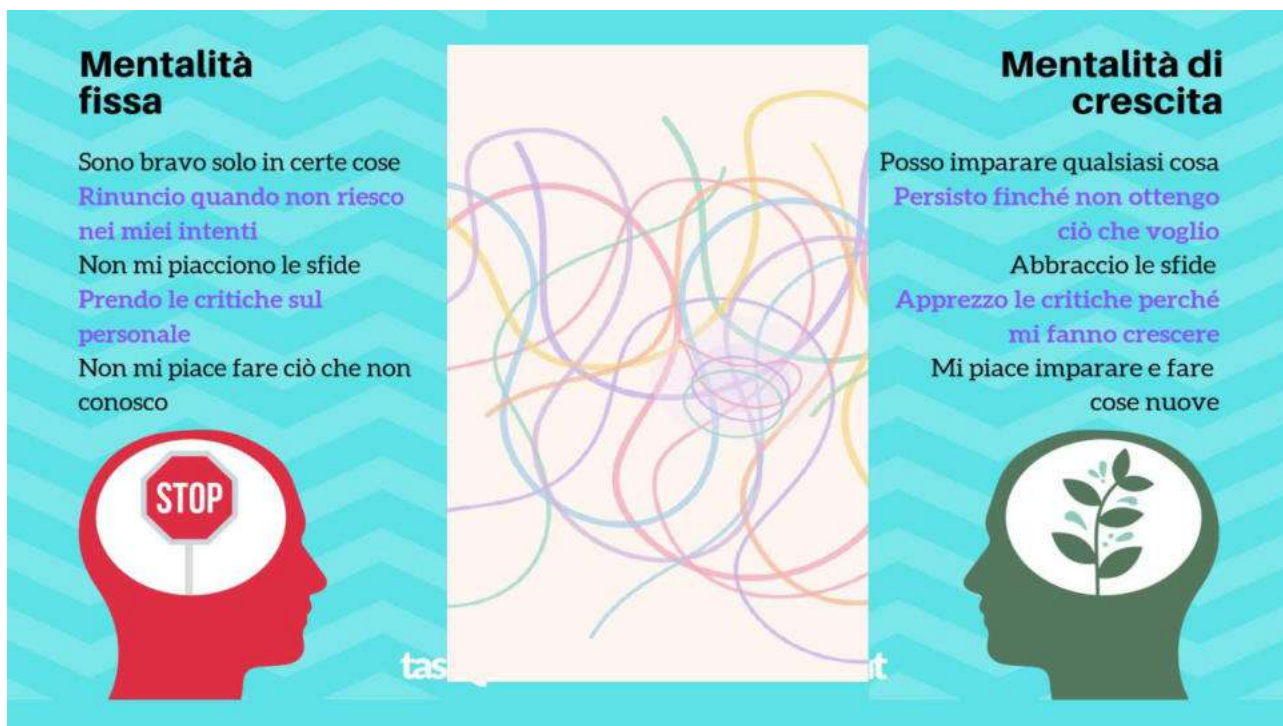
Ci sono poi degli elementi molto concreti, molto riconoscibili. La mentalità fissa si esprime in frasi e atteggiamenti del tipo: sono bravo solo in certe cose, rinuncio quando non riesco, non mi piacciono le sfide, le critiche le prendo sul personale. E qui, per noi formatori, si apre un tema molto delicato.

Vi dico una cosa personale: avete davanti un permaloso. È più forte di me, non ci riesco a non esserlo. Però quello che ho imparato a fare è questo: quando sto lavorando, come stamattina, la mia permalosità la metto da parte. So che mi appartiene, fa parte di me fin da quando ero piccolo. Posso governarla. Io la governo con il senso di responsabilità: la domenica mattina siete qui, siamo qui insieme, e non posso permettermi di essere permaloso.

Perché è inevitabile che a un certo punto qualcuno alzi la mano e dica “non ho capito” oppure “questa cosa mi lascia perplesso”. E questo non significa che sto dicendo sciocchezze, ma che quella persona non ha capito o non è d’accordo. E deve esserci spazio per questo.

Avete tutti la stessa camicia, ma non mi aspetto che abbiate tutti lo stesso pensiero. So per certo che non è così. L’omologazione, l’uniformità di pensiero, è la deriva autoritaria della formazione. E gli scout non sono questo.

Un altro punto delicato è quando prepariamo qualcosa con cura, un progetto, un’attività, e poi non funziona. Succede. E lì il rischio è prenderla sul personale e dire “non hanno capito niente”. Ma se di venti persone nessuna ha capito, la domanda da porsi è un’altra: che cosa non ha funzionato? In quale momento le cose hanno iniziato a non funzionare?



La mentalità di crescita, invece, è l'idea che posso imparare. Non significa che posso diventare qualsiasi cosa indipendentemente da tutto, ma che posso imparare dentro il mio campo, dentro ciò che ha senso per me. Vuol dire tenere botta, abbracciare le sfide, considerare le critiche come qualcosa che aiuta a fare meglio, avere piacere nell'imparare cose nuove.

Non avere uno schema fisso, non avere un modo predefinito di stare in relazione indipendentemente dal gruppo.

Chi di voi è stato all'università lo sa: ci sono lezioni identiche anno dopo anno, la stessa identica lezione, perché l'interazione tra docente e studenti è minima, a volte nulla. Non è una critica: è così che funziona quel sistema, perché lì si stanno trasmettendo contenuti.

Ma noi non stiamo facendo questo. Noi lavoriamo sulla relazione. E nella relazione, inevitabilmente, il modo in cui pensiamo determina il modo in cui lavoriamo.

L'EMPATIA.

C'era una bella citazione... è andato via tutto troppo veloce, ma eccola qua. È una citazione da *Alice nel Paese delle Meraviglie*. Alice incontra Humpty Dumpty, "Testa d'Uovo", e nasce questo dialogo bellissimo: lui dice "quando io adopero una parola, essa ha esattamente il significato che io le voglio dare, né più né meno". E Alice, da brava bambina impertinente, risponde: "bisogna vedere se voi potete fare in modo che le parole indichino cose diverse". E la risposta è netta: "bisogna vedere chi comanda... è tutto qui".

"Quando io adopero una parola - disse Humpty Dumpty con tono piuttosto sdegnoso - essa ha esattamente il significato che IO le voglio dare... né più , né meno"

"Bisogna vedere - disse Alice - se voi potete fare in modo che le parole indichino cose diverse."

"Bisogna vedere - rispose Humpty Dumpty - **CHI E' CHE COMANDA...** è tutto qui!"



Sono due mondi completamente diversi. Questo stesso meccanismo lo trovate anche nella versione Disney, quando Alice incontra la Regina e, durante la partita di croquet, la Regina cambia

continuamente le regole. Alice prova a dire che non si possono cambiare le regole mentre si gioca, e la risposta è: "certo che posso, perché io sono la regina". Ancora una volta: il punto è chi decide il significato, chi stabilisce cosa vale. E questo ci introduce direttamente al cuore del tema: nella relazione, do significato da solo o mi metto in ascolto dell'altro?

QUALE DEFINIZIONE?

L'empatia non è identificazione (idem sentire) né simpatia, in quanto presuppone la distinzione tra l'io e l'altro. Essa è l'atto attraverso il quale **ognuno di noi fa esperienza diretta e immediata ("vede" e "sente") dell'esistenza di altri individui che si muovono nel mondo**, pensano, provano emozioni e hanno intenzioni in una prospettiva autonoma. (...)

La si può definire **una scoperta dell'altro**.»

(Laura Boella)

Su questo lavora molto Laura Boella, che ha dedicato gran parte del suo lavoro al tema dell'empatia. La definisce come l'atto attraverso il quale ognuno di noi fa esperienza diretta e immediata dell'esistenza di altri individui. Diretta e immediata vuol dire senza passaggi intermedi, senza filtri: io e te siamo lì, in relazione, senza altri livelli che interferiscono. È il vedere e il sentire che esiste qualcuno che si muove nel mondo, pensa, prova emozioni, ha intenzioni — e lo fa da una prospettiva autonoma, diversa dalla mia. Per questo lei arriva a definirla "la scoperta dell'altro".

E c'è un passaggio interessante: Boella dice che essere umani significa essere empatici. Però, se guardiamo bene allo sviluppo, non è qualcosa che abbiamo fin da subito in forma piena. Io lavoro con i bambini piccoli, e un bambino di due o tre anni non è ancora empatico: sa stare con gli altri, ma non riesce davvero a cogliere cosa prova l'altro. Questa capacità arriva più tardi, intorno ai quattro o cinque anni, quando comincia a emergere la domanda: "l'altro cosa sente?", "l'altro vede le cose come me o no?". Prima possono imitare il comportamento, possono fare la faccia contrita perché hanno imparato che "bisogna far così", ma non stanno ancora vivendo quell'esperienza. Questo ci dice che l'empatia è qualcosa che ci appartiene in quanto umani, ma è anche una capacità che si sviluppa.

QUALE DEFINIZIONE?

Un modo empatico di essere con un'altra persona ha molte angolature. Significa entrare nel mondo percettivo dell'altro e trovarci completamente di casa. Comporta una sensibilità, istante dopo istante, verso i mutevoli significati percepiti che fluiscono in quest'altra persona, dalla paura al furore, alla tenerezza, o confusione, o qualunque altra cosa essa stia sperimentando. Significa vivere temporaneamente nella vita di un altro, muovendoci delicatamente, senza emettere giudizi(...). Significa controllare frequentemente in compagnia dell'altro l'accuratezza delle vostre percezioni, ed essere guidati dalle reazioni che ricevete. Siete il compagno fiducioso nel mondo interiore dell'altro. (...) Essere con un altro in questo modo significa che per il periodo in cui vi ci trovate, voi mettete da parte le vostre concezioni e valori personali per entrare nel mondo di un altro, senza pregiudizi. In un certo senso, significa che voi stessi vi mettete da parte; questo può essere fatto solo da persone che sono abbastanza sicure di sé da sapere che non si perderanno in ciò che nel mondo dell'altro potrebbe risultare strano o bizzarro, e che possono comodamente ritornare al loro mondo personale appena lo desiderano. Forse questa descrizione riesce a chiarire come l'essere empatico sia un modo di essere complesso, esigente e forte - e al tempo stesso sottile e delicato.

(Rogers, 1980)

Qui entra Rogers, che è il riferimento più forte su questo tema. Per Rogers, essere empatici significa entrare nel mondo percettivo dell'altro e trovarci completamente a casa. Ma aggiunge qualcosa di molto importante: significa controllare, insieme all'altro, l'accuratezza delle proprie percezioni. Cioè: quello che sto sentendo, quello che penso che stia succedendo, lo verifico nella relazione con te. Non è un processo solitario.

Rogers aveva un'impostazione molto "democratica" della relazione: non c'è uno che sa e uno che subisce, ma c'è un processo che si costruisce insieme. Per questo parla di essere guidati dalle reazioni che riceviamo. Il feedback diventa il modo per capire cosa sta accadendo tra noi, in quel momento. Io guardo l'altro, ascolto, e attraverso quello che succede capisco come stiamo funzionando. E in questo modo divento – ed è una delle sue immagini più belle – il compagno fiducioso nel mondo interiore dell'altro.

QUALE DEFINIZIONE?

. Significa entrare nel mondo percettivo dell'altro e trovarci completamente di casa.
Significa controllare frequentemente in compagnia dell'altro l'accuratezza delle vostre percezioni, ed essere guidati dalle reazioni che ricevete. Siete il compagno fiducioso nel mondo interiore dell'altro. l'essere empatico sia un modo di essere complesso, esigente e forte - e al tempo stesso sottile e delicato.

(Rogers, 1980)

Ma questa posizione non è semplice: richiede equilibrio. Perché la relazione è paritaria nell'incontro, ma non nella responsabilità. Noi, come formatori, abbiamo una responsabilità in più. E allora Rogers dice che l'empatia è un modo di essere complesso, esigente e forte, ma allo stesso tempo sottile e delicato. Non è qualcosa che si improvvisa, e non è nemmeno qualcosa da affrontare in condizioni di fragilità estrema. Ci sono momenti della vita in cui siamo più esposti — una perdita, una difficoltà personale — e lì la relazione empatica può diventare pesante, perché il vissuto dell'altro si somma al nostro. In quei momenti serve anche il rispetto per sé: fare un passo indietro, farsi affiancare, riconoscere il limite. Non siamo supereroi. L'empatia è profondamente umana, non sovrumana. E proprio per questo una delle forme più difficili è l'auto-empatia, cioè la capacità di stare in contatto anche con noi stessi.

UN DIBATTITO IN CORSO...

È un concetto complesso e non univoco:

- Stato dell'animo?
- Processo?
- Fattore innato?
- Apprendimento?
- Istanza sociale?
- Caratteristica individuale?
- ... e altro ancora

Se si va a cercare una definizione di empatia, si trova davvero di tutto. C'è chi la considera una caratteristica innata, chi un processo che si apprende, chi uno stato emotivo, chi una competenza sociale. Non è un concetto univoco. Io vi propongo il punto di vista di Rogers perché, per chi fa formazione, è particolarmente utile: tiene insieme la dimensione personale e quella relazionale.

E tutto questo si colloca dentro un contesto sociale che oggi è abbastanza paradossale. Da una parte assistiamo a una comunicazione molto dura, dove sembra legittimo dire qualsiasi cosa in nome della libertà di espressione, senza preoccuparsi dell'effetto sull'altro. Dall'altra parte c'è quasi un eccesso opposto, dove ciò che sento io diventa l'unico criterio di realtà. In entrambi i casi si perde qualcosa: la dimensione intersoggettiva, cioè il riconoscimento che esistono punti di vista diversi, modi diversi di sentire. E questo, oggi, è faticoso.

COMPLESSITÀ...

- L'empatia è anche una scelta
- È anche un modo di relazionarsi con l'altro e con gli altri
- È anche un'attitudine necessaria ad alcune professioni
- È anche un'abilità che può essere sviluppata
- Non è né buona, né cattiva: dipende cosa ce ne facciamo
- È anche altro ancora...

Qui entra il tema della complessità, che è stato elaborato in modo straordinario da Edgar Morin. La complessità non è qualcosa che possiamo risolvere riducendo, eliminando pezzi. Il contrario della complessità non è la semplificazione, ma la banalizzazione. Morin usa una metafora molto efficace: quella del tessuto plissé. Se io stiro le pieghe, ottengo comunque un tessuto, ma non è più lo stesso. Le pieghe fanno parte della sua natura.

Allo stesso modo, nelle relazioni e nelle persone, la complessità è fatta di livelli diversi, di fattori diversi, che non possiamo semplicemente eliminare per capire meglio. Se lo facciamo, capiamo meno. Questo è evidente, ad esempio, nel tema della diversità: se riduco una persona per renderla più "comprensibile", in realtà la sto impoverendo. Capire davvero passa anche dal riconoscere che non capisco tutto.

Dentro questa complessità, l'empatia è molte cose insieme: è una scelta, è un modo di stare in relazione, è un'attitudine necessaria in alcune professioni, ed è anche un'abilità che può essere sviluppata. Non è qualcosa di automaticamente "buono": dipende dall'uso che ne facciamo.

Un esempio molto concreto è il bullismo. Il bullo spesso ha un'elevata capacità di leggere gli altri, capisce velocemente chi è vulnerabile. Non è assenza di empatia, è empatia usata male. Qualcuno parla proprio di "empatia cattiva".

La risposta empatica migliore è quella che cerca di sincronizzarsi con i bisogni temporanei dell'ALTRO...

Una risposta empaticamente «alta» potrebbe essere prematura.

Una risposta ridotta potrebbe sembrare insensibilità.

RISORSE...

- Attenta osservazione
- Capacità di modificare
- Flessibilità

Allora diventa importante capire che la risposta empatica migliore non è semplicemente “di più”. Troppa empatia, troppo presto, può essere fuori luogo; troppo poca può sembrare distanza o insensibilità. Serve una regolazione. E servono alcune risorse: l'osservazione attenta, la capacità di modificarsi, la flessibilità.

Ascolto attento, non-giudizio, flessibilità ci consentono di mantenere aperta la comunicazione e di rimanere in sintonia con l'altro.

L'attenzione non è rivolta a noi, ma ci ascoltiamo e *com-prendiamo* quello che sentiamo in quello che sta accadendo in quel momento.

La relazione ne esce rinforzata.

In questo senso, ascolto attento, non giudizio e flessibilità permettono di mantenere aperta la comunicazione e di rimanere in sintonia con l'altro. L'attenzione non è centrata su di me, ma su ciò che accade tra me e l'altro, e su ciò che sento mentre sto in quella relazione. Quando questo succede, la relazione ne esce rafforzata.

INSIDE-OUT

L'empatia è ciò che ci mette in contatto con quello che sta fuori di noi e che sta dentro agli altri.

In fondo, possiamo dirlo in modo molto semplice: l'empatia è ciò che ci mette in contatto con quello che sta fuori di noi e con quello che sta dentro agli altri. È il canale che tiene insieme il mondo esterno e il mondo interno, e che mi permette di rimanere dentro la relazione.

Se sei in conflitto con un'altra persona, la prima cosa che dovresti fare è cercare di capirla a fondo. Guardare in profondità ti farà vedere la sua sofferenza e allora non avrai più voglia di farle del male, di punirla o di farla soffrire, ma accetterai così com'è e cercherai di aiutarla. E' così che la comprensione contribuisce a rendere possibile l'amore. A sua volta l'amore aiuta la comprensione ad approfondirsi: quando provi simpatia o affetto per qualcuno, sei in una posizione per capirlo o capirla. Se invece non hai alcuna empatia per quella persona, se non l'accetti, non avrai alcuna possibilità di capirla.

(Thich Nhat Hanh)

Thich Nhat Hanh, monaco buddista, aggiunge un elemento ulteriore legando empatia e amore. Dice: se sei in conflitto con qualcuno, la prima cosa da fare è cercare di capirlo davvero. Se guardi in profondità, inizi a vedere la sua sofferenza, e questo cambia il tuo modo di stare nella relazione. Non hai più voglia di ferire, ma di comprendere e aiutare. La comprensione rende possibile l'amore, e l'amore, a sua volta, rende possibile una comprensione più profonda.

E per chi fa formazione questo è un passaggio molto forte. Perché quello che fate non è solo trasmettere contenuti: è stare in relazione con le persone, è voler loro bene, è accompagnarle. E questo ha una grande forza, ma richiede anche consapevolezza, perché prendersi cura dell'altro non è qualcosa di semplice o automatico.

ASSERTIVITA': un modo per stare in relazione

Questi sono due ideogrammi cinesi, che io non leggerò, che significano quello sopra significa “l'uomo del carro”, quello sotto significa “l'eroe senza nome”. Sono gli ideogrammi che i cinesi dell'opposizione, i cinesi della diaspora, usano per parlare di quel signore con la camicia bianca, perché la parola Tienanmen su internet cinese fa cadere la connessione. Non è un modo di dire: è vero. Tutto quello che ha a che fare con il 4 giugno 1989, la censura cinese — e la Cina in questo momento un po' conta nel mondo — fa cadere le connessioni, blocca la comunicazione.



坦克人
无名反抗者

E cosa hanno fatto? Si sono inventati questi modi per dirlo senza dirlo.

Allora, quel signore non si sa chi è, non si sa che fine ha fatto, come gli altri studenti di piazza Tienanmen. Si parla di 5000 studenti — si dice 5000, potrebbero essere di più — e nessuno sa che fine hanno fatto. Alcune centinaia sono riuscite a fuggire e oggi fanno un grande lavoro di opposizione politica, culturale ed economica in giro per il mondo, ma la gran parte di loro... non si sa.

Io sono abbastanza vecchio per ricordarmelo: nel 1989, in piazza Tienanmen, la piazza più grande di Pechino, una delle più grandi del mondo, i carri armati sono passati sopra agli studenti. Non solo studenti: anche famiglie, operai, contadini che portavano da mangiare.

Io, ogni volta che parlo di assertività — tutte le volte, ovunque — uso questa immagine. Perché per me è l'esempio più potente e più reale di che cosa vuol dire assertività. Continua a commuovermi ogni volta.

Se andate su internet trovate il filmato. Lui è lì con le sportine della spesa e ferma il carro armato. Non fa niente: non attacca, non scappa, non ha niente in mano. Sta. E il carro armato si ferma. Se guardate bene, il carro prova a schivarlo, fa una curva, e lui si sposta e torna davanti. Il carro si ferma, riparte, lui si sposta di nuovo. Dura forse un minuto, fatto con una telecamera dell'epoca, quindi anche di qualità bassa.

A un certo punto scende il soldato e gli dice che non può fare così, ma lui resta lì.

Per poter fare quello che hanno fatto, il governo cinese ha dovuto chiamare soldati da regioni lontanissime, che non parlavano la lingua di Pechino e che erano emotivamente distanti da quello che stava succedendo. E il giorno dopo la piazza era pulita — non è una metafora, letteralmente pulita.

E per me questo è... non cerca di ammazzare il soldato, non aggredisce, non fa quella roba lì: sta davanti al carro armato, disarmato.

Per questo uso questa immagine: perché dentro l'assertività c'è questa dimensione. Non solo personale, ma anche sociale, relazionale.

UNA UTILE DEFINIZIONE

- **interazione che si attua attraverso un comportamento partecipe attivo e non in contrapposizione con l'altro**
- **la capacità di comunicare i propri sentimenti in maniera chiara e diretta e onesta senza manifestare aggressività o essere minacciosi verso l'altro**
- **un atteggiamento responsabile, caratterizzato da piena fiducia in sé e negli altri**
- **un comportamento completo che manifesta pienamente il proprio sé, funzionale all'affermazione dei propri diritti senza negare i diritti e l'identità dell'altro**
- **un atteggiamento che non giudica e avulso da critiche non costruttive verso l'altro ovvero senza pregiudizi**
- **l'assertività è fondata su rispetto e autoresponsabilità**

Allora, questa è una definizione di assertività che io ho preso da un documento dell'UNESCO, un progetto sull'empowerment femminile per adolescenti in contesti dove la cultura patriarcale è molto forte.

Dice che l'assertività è un'interazione che si attua attraverso un comportamento partecipe, attivo, non in contrapposizione con l'altro; è la capacità di comunicare i propri sentimenti in maniera chiara, diretta e onesta, senza manifestare aggressività o essere minacciosi verso l'altro; è un atteggiamento responsabile, caratterizzato da piena fiducia in sé e negli altri; è un comportamento completo, e questa definizione di comportamento completo è bellissima, che manifesta pienamente il proprio sé ed è funzionale all'affermazione dei propri diritti senza negare i diritti e l'identità dell'altro; è un atteggiamento che non giudica ed è avulso da critiche non costruttive, quindi senza pregiudizi. E l'assertività è fondata sul rispetto e sull'autoresponsabilità.

È una definizione lunga, complessa – volutamente complessa – ma proprio per questo interessante, perché ci dice che è un modo di stare, un modo di pensare, un modo di muoversi verso l'altro. Si parte da sé, dal riconoscere i propri diritti, il proprio diritto di essere, di avere opinioni, senza mai disconoscere il diritto dell'altro.



E quindi ha una forma di processo: è qualcosa che accade. Non è uno stato fermo.

Processo vuol dire: capacità di riconoscere le emozioni, capacità di comunicare emozioni e sentimenti – quindi so cosa mi sta succedendo, vedo cosa succede all'altro e riesco a parlarne – consapevolezza dei propri diritti, disponibilità ad apprezzare sé stessi e gli altri, capacità di autorealizzarsi.

Qui sto parlando da formatore. Per esempio: la consapevolezza dei propri diritti. Io, da formatore, non accetto che venga messa completamente in discussione la mia posizione. Se qualcuno prende il microfono e dice “vado avanti io perché lo faccio meglio”, io dico “un attimo”. Perché ho una responsabilità. Poi possiamo discutere, ma c'è un ruolo.

Questo non è essere aggressivi, è essere assertivi.

Allo stesso tempo, riconosco all'altro il diritto di essere quello che è. Non posso dire "non devi sentirti così". Se uno si sente triste, si sente triste: non è che possiamo decidere le emozioni delle persone.

Disponibilità ad apprezzare: apprezzare vuol dire riconoscere il valore. Il contrario è disprezzare. Non c'è una via di mezzo vera: se non riconosco, sto già togliendo valore.

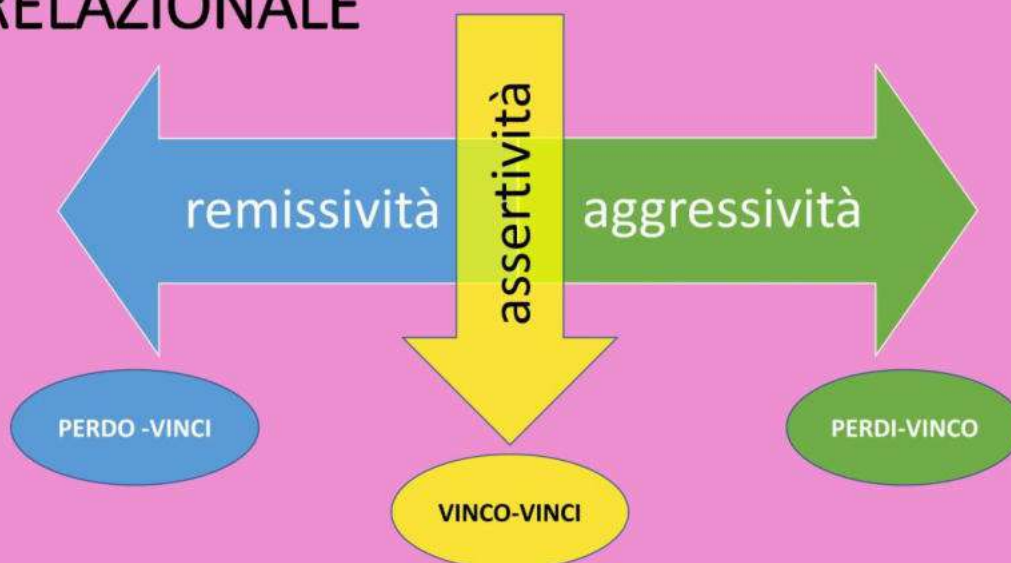
E poi l'autorealizzazione, che è la parte più alta: riuscire a fare qualcosa che abbia senso per me, nella mia vita.

È proprio un movimento: dal mondo interiore, verso l'altro, verso il mondo.



Dentro questo, l'assertività è un modo di comunicare che si colloca tra — ma non è la media tra — una modalità remissiva e una modalità aggressiva. La modalità remissiva è quella che ha paura, che sta indietro, che non osa. Quella aggressiva è quella che schiaccia.

UNA MODALITA' RELAZIONALE



L'assertività non è il punto medio: è un altro modo di stare. Non è né aggressiva né remissiva. È una modalità relazionale diversa, in cui si costruisce un "vinco-vinci". La modalità remissiva è "perdo-vinci", quella aggressiva è "perdi-vinco".

Per noi formatori questo è decisivo. La modalità remissiva non ce la possiamo permettere: il formatore che sta sempre un passo indietro non funziona. Ma non funziona nemmeno quella aggressiva, autoritaria.

L'assertività è quella modalità che rispetta le opinioni altrui, ma allo stesso tempo valorizza i nostri bisogni e le nostre necessità, e tiene insieme queste due cose.

**L'assertività non è una tecnica,
ma un atteggiamento complessivo
che si basa su un preciso valore:
il rispetto dell'individuo
e dei suoi diritti**

E quindi l'assertività non è una tecnica da imparare, non è un insieme di frasi, ma è un atteggiamento complessivo che si basa su un valore: il rispetto dell'individuo e dei suoi diritti.

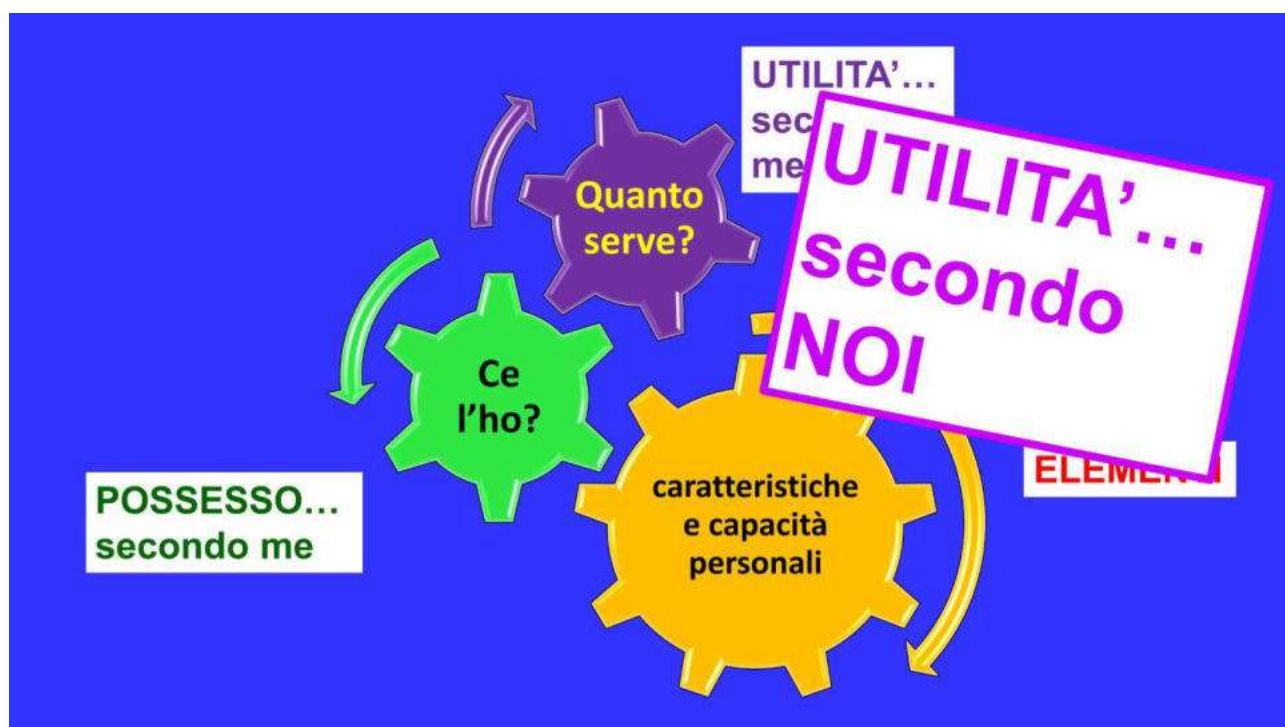
**L'ASCOLTO
INTENZIONALE E CONSAPEVOLE
COME UNO SPAZIO DI SVILUPPO
DELL'ASSERTIVITA' DELLE
PERSONE...**

E qui entra il tema dell'ascolto. Perché è nell'ascolto intenzionale e consapevole che si crea lo spazio dentro cui l'assertività delle persone può svilupparsi.

IN GRUPPO: SAPERCI STARE

Ovviamente vado via veloce. L'ultimo capitolo qui lo faccio davvero velocemente, ne vediamo solo alcuni pezzi, anche perché sto guardando gli sguardi e sento un diffuso bisogno di caffeina. Sento che i capi stanno andando un po' in crisi di astinenza: si manifesta così, con lo sguardo verso l'alto, che dovrebbe dare ispirazione, ma è un atto abbastanza limitato... siamo illuminati dal neon.

Allora, per lavorare con i gruppi abbiamo – e qui davvero abbiamo finito – una questione molto semplice e allo stesso tempo molto concreta: caratteristiche e capacità personali. La mia dotazione personale, individuale.



Quanto ce le ho queste caratteristiche? Quanto non ce le ho? Che cosa mi sta mancando? "Caratteristiche" vuol dire che sono capacità che posso sviluppare, che posso imparare. Qualunque cosa mi interessi, in qualche modo la posso imparare: non diventerò un fisico nucleare, ma riuscirò a gestire un gruppo di ragazzi in maniera efficace.

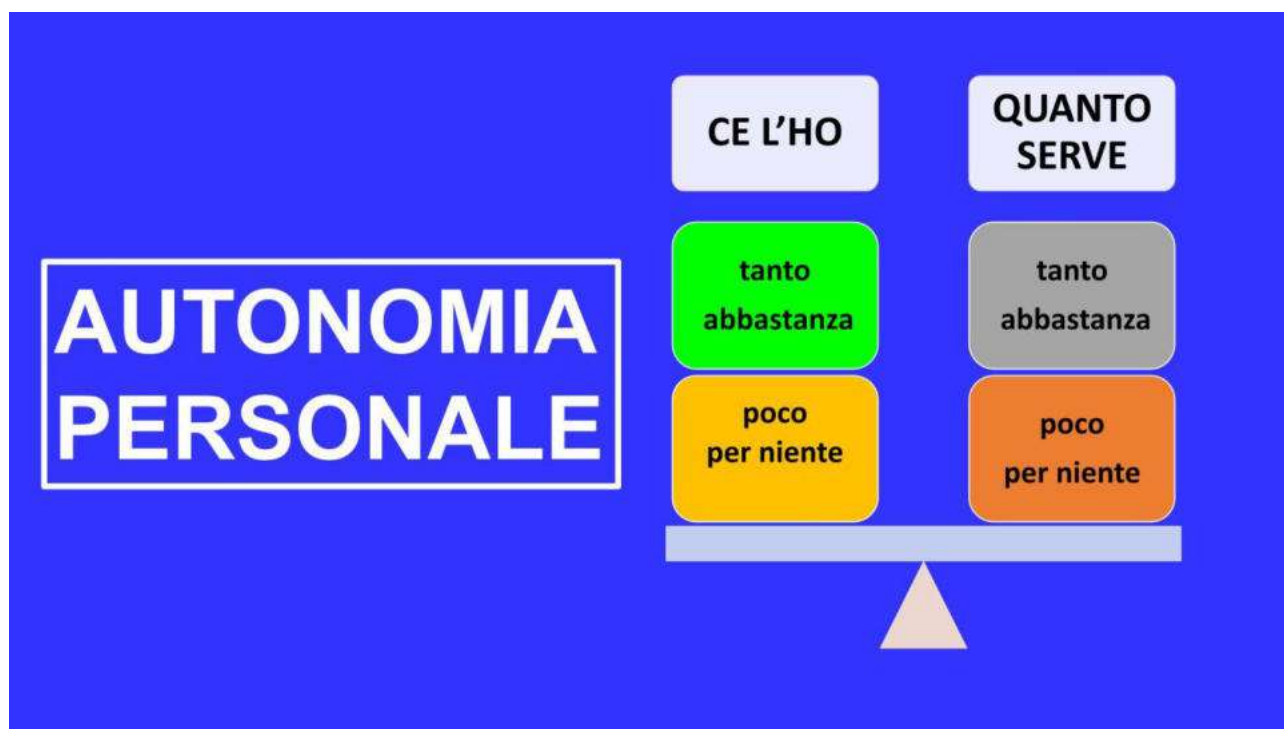
E poi la seconda domanda: quanto serve? Che cosa serve adesso?

Con degli esempi si capisce meglio cosa sto dicendo. Quindi gli elementi che fanno parte del saper lavorare con i gruppi: da una parte il possesso di quegli elementi — ce li ho, non ce li ho, quanto ce li ho — dall'altra quanto mi servono, e quanto mi servono non solo secondo me, ma secondo noi.

E qui entra una cosa importante: voi siete una comunità. E non è un elemento secondario, è l'elemento sostanziale del vostro lavoro. Fate quello che fate perché siete una comunità, ma non siete una comunità uniforme, non siete un esercito. Per voi l'obbedienza non è mai stata semplicemente una virtù, e quindi la relazione tra me e noi è una relazione viva, attiva, che va continuamente lavorata, coltivata, negoziata, altrimenti diventa un ordine.

Se no torna esattamente quello che dicevamo prima.

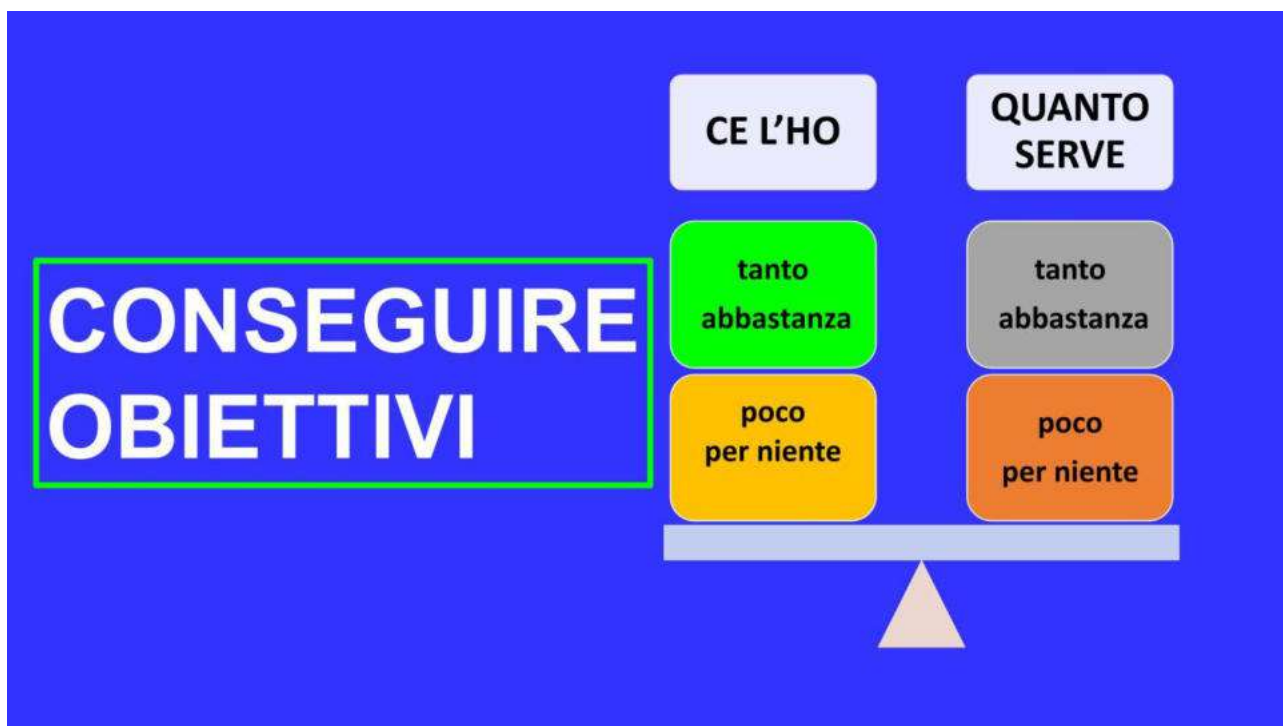
Provate allora a immaginare questa bilancia: da una parte "quanto ce l'ho", dall'altra "quanto mi serve". E dentro ci stanno due domande diverse ma collegate: quanto mi servirebbe averla, quella cosa? quanto vorrei averla?



Per esempio: l'autonomia personale. Quanta autonomia sento di avere, per esempio da formatore, nella mia iniziativa? Ho bisogno che qualcuno mi prepari le istruzioni per l'uso, che mi dia l'ordine del giorno, che mi dica anche come fare le cose? Oppure sono capace di interpretare il mio ruolo e il mio contesto — il mio scenario — in maniera funzionale a me e al mio gruppo, avendo in mente le linee generali su cui ci muoviamo?



Poi, per esempio, la precisione, l'attenzione ai dettagli. Cioè la capacità, dicevamo prima, di leggere il contesto: di vedere il muschio che dice dov'è il nord — manuale delle Giovani Marmotte — ma anche, concretamente, di cogliere cosa sta succedendo. Di cogliere la stanchezza di un gruppo, senza trasformarla immediatamente in un giudizio — “sono pigri” — ma riconoscendo che magari sono semplicemente stanchi. Cioè non confondere il giudizio con la percezione.



E ancora: la capacità di conseguire degli obiettivi. E qui la domanda diventa: quanto sono capace di dividerli, questi obiettivi, per esempio con i capi con cui lavoro? Come definiamo gli obiettivi? C'è un'agenda esterna a noi, oppure c'è anche un'agenda interna che definisce il modo con cui arriviamo dove dobbiamo arrivare?

FIDUCIA IN SE STESSI



RESISTENZA ALLO STRESS



CAPACITÀ DI PIANIFICARE



**CAPACITÀ DI
ORGANIZZA
RE**



FLESSIBILITÀ



**INTRAPREN
DENZA**



**SAPER
COMUNI
CARE**

CE L'HO

tanto
abbastanza

poco
per niente

**QUANTO
SERVE**

tanto
abbastanza

poco
per niente

**LEADERSHIP
&
SPIRITO DI
SQUADRA**

CE L'HO

tanto
abbastanza

poco
per niente

**QUANTO
SERVE**

tanto
abbastanza

poco
per niente

**GESTIRE LE
INFORMAZI
ONI**

CE L'HO

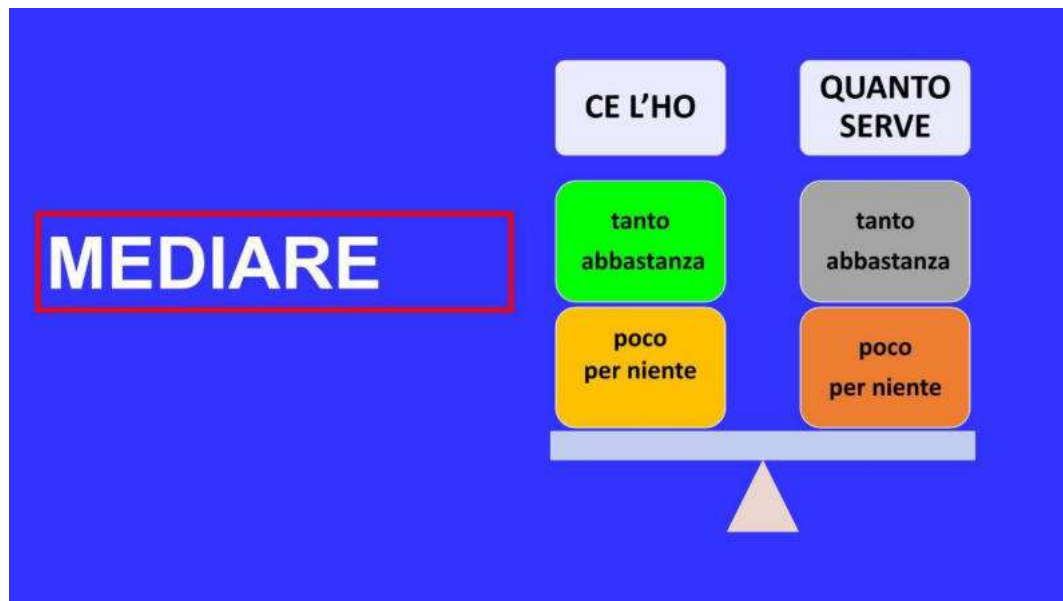
tanto
abbastanza

poco
per niente

**QUANTO
SERVE**

tanto
abbastanza

poco
per niente

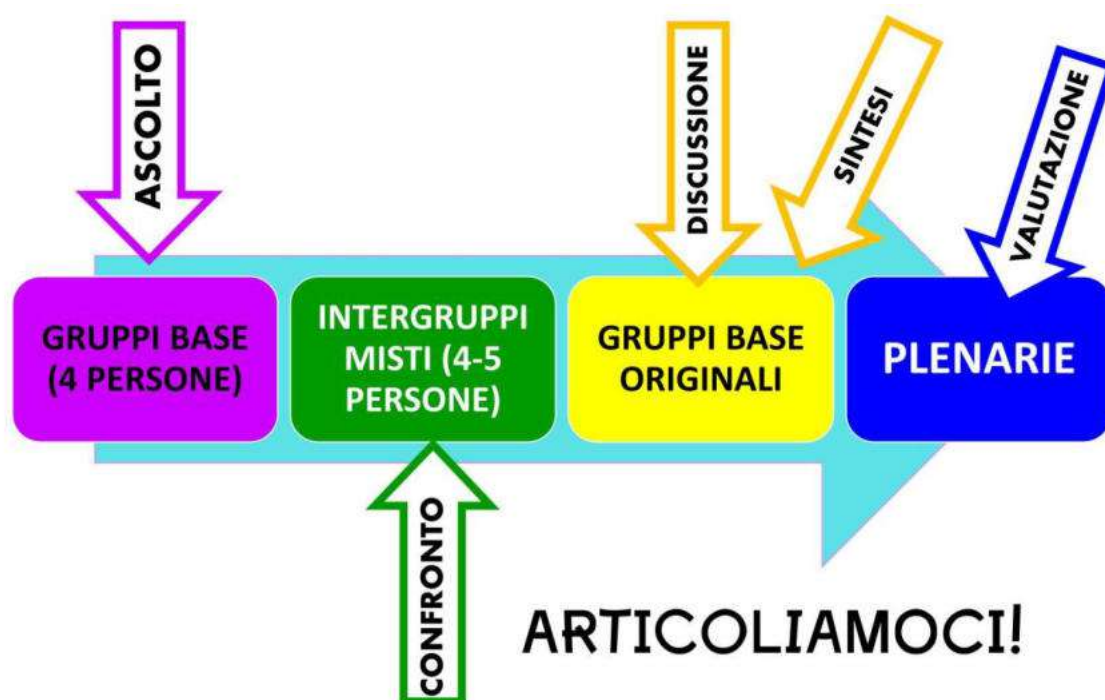


Spiegazione dei lavori di gruppo



Questa è la parte più difficile. Spiegare le attività è facilissimo, farle bene è un po' più impegnativo — ve lo dico già.

I gruppi lavoreranno per 20 minuti, e vi chiedo di stare nei tempi perché ho un obiettivo molto chiaro: finire all'una, così poi andate a mangiare. I gruppi sono da quattro persone. In ogni gruppo c'è una domanda, c'è un tema: sono i temi che avete visto nelle slide e anche quelli che magari non avete visto.



Partiamo subito, non c'è un primo momento lungo di introduzione: vi prendete un minuto di silenzio per leggere quello che c'è scritto e per iniziare a costruire un vostro pensiero e un vostro sentire.

Poi si inizia con una ruota. Ogni persona — e qui userete un orologio, un cellulare, quello che volete perché io non posso scandire i tempi, ci sono troppi gruppi — ha cinque minuti per dire il proprio pensiero, il proprio sentire. Gli altri ascoltano soltanto.

Non è una discussione.

È un momento che io chiamo di ascolto totale.

Cinque minuti non sono negoziabili. Posso finire anche in tre minuti, ma i due minuti restanti saranno di silenzio. Posso anche aver bisogno di un minuto per pensare mentre parlo: va benissimo. Gli altri fanno silenzio comunque.

Finito il mio tempo, passo la parola a un'altra persona, che farà i suoi cinque minuti. E parlerà di sé, non commenterà quello che è stato detto prima. Non deve dire "sono d'accordo con..." o "non sono d'accordo". Anche se ripete le stesse cose, va bene: vuol dire che nel frattempo ha pensato quelle cose.

Facciamo il giro completando tutti i componenti del gruppo: quattro persone, cinque minuti ciascuno, venti minuti.

Non c'è confronto attivo, non c'è discussione: il punto forte di questo momento è ascoltare davvero cosa hanno da dire gli altri, senza intervenire, senza nemmeno commentare.

È una posizione controintuitiva, perché siamo abituati al confronto, ma qui vi sto chiedendo di sospenderlo.

E questo significa, molto concretamente, che ogni persona ha quindici minuti di ascolto degli altri. È un tempo lungo. È un tempo che comincia a diventare interessante, perché io parto con un mio pensiero, ascolto quello degli altri e il mio pensiero si articola, si muove, anche senza confronto diretto.

Sono un ricettore attivo dei pensieri degli altri, mi lascio contaminare.

Dopo questi minuti, torniamo qui. Se qualcuno ha bisogno di uscire può farlo — perché con tutti questi gruppi dentro la stanza diventa complicato — ma alla fine del tempo si rientra subito.

Poi lavoreremo in un altro modo: i gruppi saranno definiti in base a temi diversi, quindi si creeranno gruppi misti, intergruppi, in cui le persone porteranno temi diversi. Questo vuol dire che nel gruppo ci saranno più temi, tutti collegati tra loro perché sono quelli della mattinata, ma non tutti gli stessi.

Questo è invece un momento di confronto. Ve lo dico chiaramente: prima ascolto, poi confronto.

Vi autoregolate sul tempo, e siete anche autorizzati a intervenire se qualcuno lo supera troppo. Se qualcuno parla per venti minuti, al sesto minuto potete dire "chiudiamo": è un momento anche di assertività.

Qui sì, è una discussione. Qui vi scambiate i pensieri, vi confrontate.

Ogni gruppo troverà un proprio modo di gestire questo momento, ma l'elemento decisivo resta quello: ascoltare cosa hanno da dire gli altri e come lo dicono.

Io parto da un pensiero individuale su un tema, ascolto gli altri, e il mio pensiero cambia — perché non siete impermeabili. Poi entro in un altro gruppo, ascolto altri temi, e cambia ancora.

Per esempio: io parto con il tema dell'autonomia personale. Poi ascolto qualcuno che parla di assertività, e il mio pensiero si modifica ulteriormente.

Prendete appunti, usate il foglio, scrivete dove volete: aggiungete pezzi. Non dovete condividere tutto, è per voi.

Dopo questi venti minuti torniamo nei gruppi di partenza — i gruppi base, quelli iniziali — e lì invece si fa davvero una discussione.

Come è cambiato il nostro punto di vista? Che cosa è successo? Che cosa c'è di diverso rispetto a prima? Che cosa c'è in più, che cosa c'è in meno, che cosa è emerso di inatteso?

L'idea è proprio questa: che il pensiero, dentro questo processo, si modifichi.

A questo punto ogni gruppo, in una ventina di minuti — anche meno, una decina — produce un cartellone. I cartelloni sono lì, li vediamo dopo. Non dovete scrivere tanto: una o due affermazioni, non di più, sul tema da cui siete partiti.

I cartelloni poi vengono appesi qui dentro. L'idea è che alla fine abbiamo una restituzione condivisa: un pensiero collettivo dei formatori su questi temi.

I cartelloni resteranno al gruppo e poi verranno condivisi, Stefania e Pietro troveranno modo di farlo.

Questa è, di fatto, la produzione della mattinata, insieme alle slide.

L'ultima parte sarebbe la plenaria. Avevo pensato una struttura anche per quella, ma probabilmente non ce la faremo con i tempi. Il feedback mi arriverà comunque attraverso Stefania e Pietro. Se abbiamo un minuto, lo usiamo, ma preferisco tenere il focus sul lavoro.



Conclusione

Chiudiamo questa mattinata.

Nel progetto originale mi sarebbe piaciuto — ed era previsto — avere un momento in cui tre plenarie si riunivano e raccontavano cosa era successo, con l'idea di aver fatto tre gruppi da trenta persone. Chiaramente questa cosa rimane un'idea, non siamo riusciti a farla.

Mi permetto però io di dare un feedback su questa mattinata.

Vedo quella roba lì — i cartelloni — e quasi mi inteneriscono. Sono veramente contento di vederli. Vi ringrazio di essere stati dentro ai tempi, che erano abbastanza concitati, vi ringrazio dell'attenzione che c'è stata questa mattina: io l'ho sentita importante, qualificante.

Voi siete formatori e sapete che facciamo metà del lavoro da questa parte; l'altra metà la fanno le persone che sono in aula. E non è retorica: funziona così. O si collabora e si riesce a costruire una buona situazione, oppure no. E qui io ho visto questa collaborazione.

Chi partecipa a un momento formativo si prende una responsabilità: stare nei tempi, far funzionare il gruppo, mettersi dentro al processo. E questa cosa l'avete fatta.

Siete stati un'aula estremamente piacevole e disciplinata — disciplinata nel senso migliore del termine. Perché stare nei tempi non è facile, per niente. Qualcuno diceva "noi abbiamo fatto il master in logorrea", ed è vero: chi si occupa di formazione deve anche saper parlare... ma deve anche sapersi fermare.

Per me è stata davvero una mattinata piacevole, interessante.

Ho imparato delle cose.

Ed è questo il punto: è una relazione.

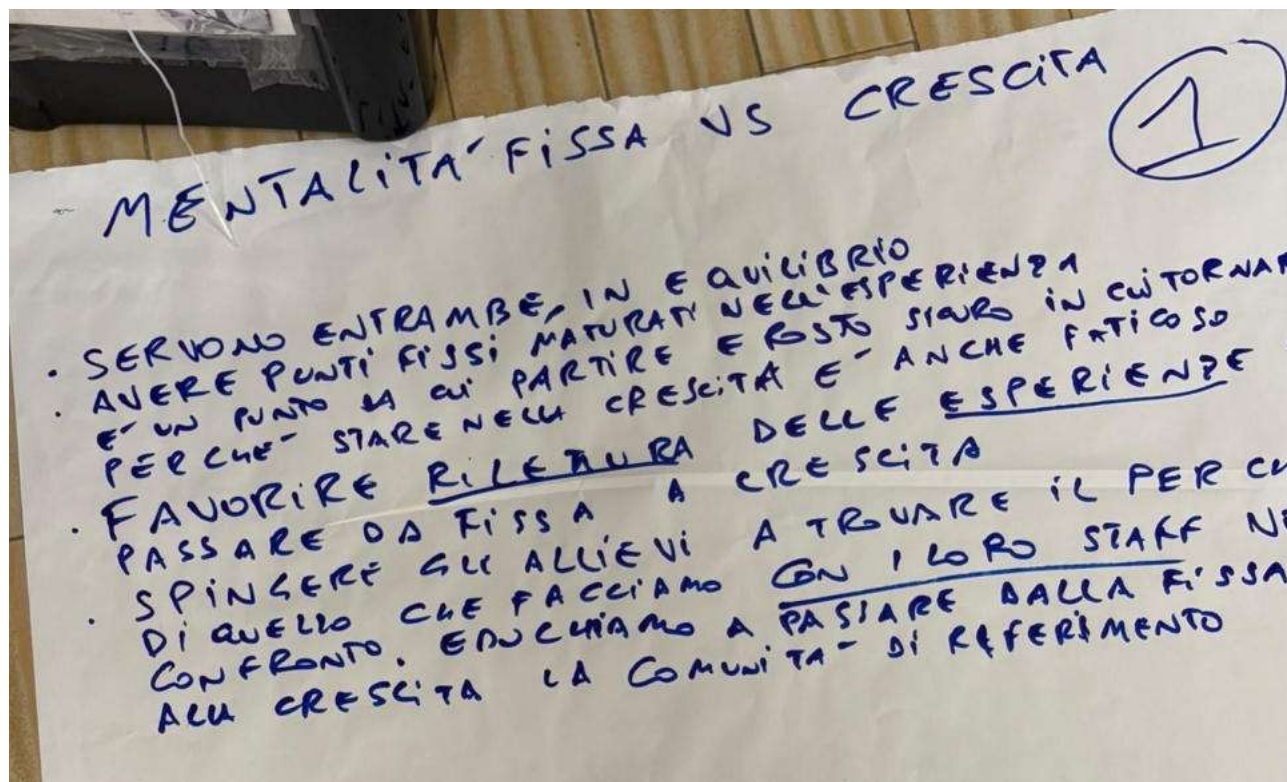
Lavori di gruppo

Temi proposti

1. tra mentalità fissa e mentalità di crescita
2. l'empatia come "stare in linea" con l'altra persona
3. l'empatia come capacità di comprendere l'altra persona
4. l'empatia come non temere di "sentire" quando l'altra persona sta soffrendo
5. riconoscere e comunicare le mie emozioni
6. riconoscere e accettare le emozioni altrui
7. la disponibilità ad apprezzare me stesso/a e le altre persone
8. la consapevolezza piena dei miei diritti, anche nelle relazioni interpersonali
9. tra modalità aggressiva e modalità remissiva di comunicare
10. l'ascolto come elemento fondante delle relazioni
11. l'ascolto come l'azione che mette l'altra persona al centro della mia attenzione
12. l'empatia come capacità di lasciarsi guidare dall'altra persona
13. la mia intraprendenza nello stare in gruppo
14. la mia capacità di gestire le informazioni nello stare in gruppo
15. la mia resistenza allo stress nello stare in gruppo
16. la mia capacità di organizzare nello stare in gruppo
17. la mia capacità di pianificare nello stare in gruppo
18. la mia flessibilità nello stare in gruppo
19. il mio saper comunicare nello stare in gruppo
20. la mia capacità di leadership nello stare in gruppo
21. il mio spirito di squadra nello stare in gruppo
22. la mia capacità di mediare nello stare in gruppo
23. la mia capacità di conseguire obiettivi nello stare in gruppo
24. la mia attenzione ai dettagli nello stare in gruppo
25. la mia fiducia nelle altre persone nello stare in gruppo
26. l'assertività come atteggiamento che non giudica e senza critiche non costruttive
27. l'ascolto come capacità di "fare spazio" senza giudicare
28. l'empatia come atteggiamento che non giudica

Ritorni dei lavori di gruppo

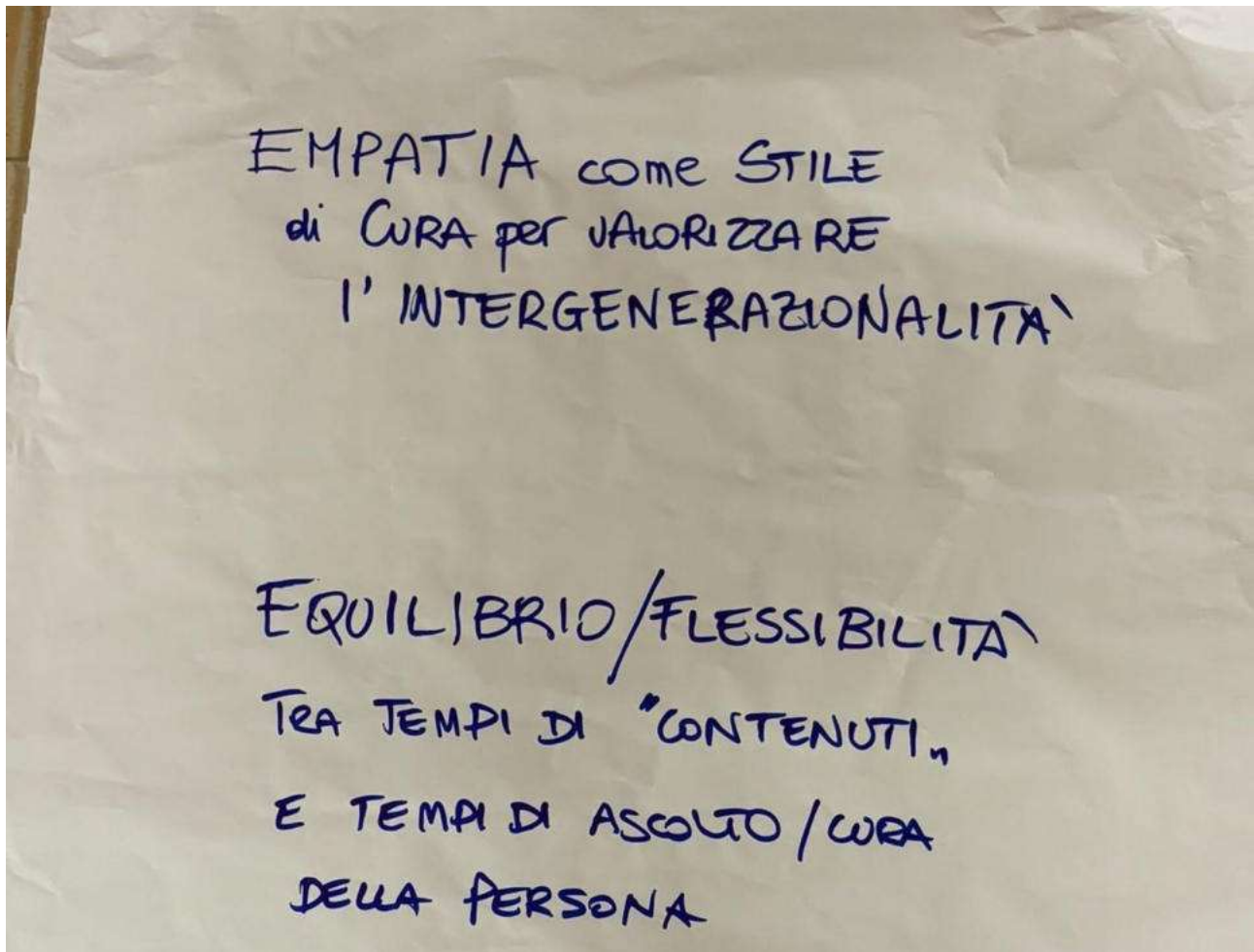
1. tra mentalità fissa e mentalità di crescita



mentalità fissa vs crescita

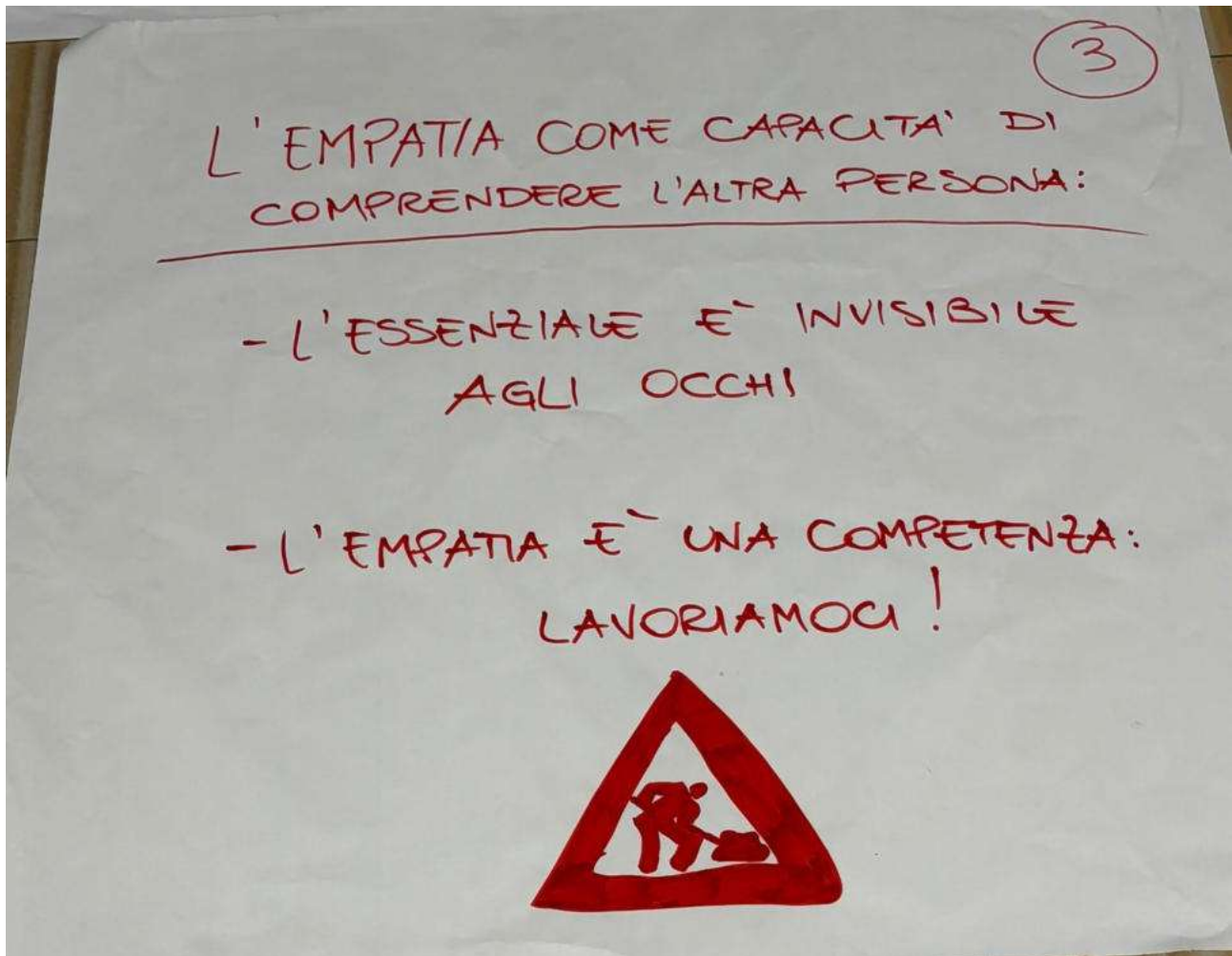
- servono entrambe, in equilibrio
- avere punti fissi maturati nell'esperienza è un punto da cui partire e posto sicuro in cui tornare (perché stare nella crescita è faticoso)
- favorire rilettura delle esperienze per passare da mentalità fissa a crescita
- spingere gli allievi a trovare il perché di quello che facciamo con il loro staff nel confronto, aiutiamo la comunità di riferimento a passare da mentalità fissa a mentalità di crescita

2. l'empatia come "stare in linea" con l'altra persona



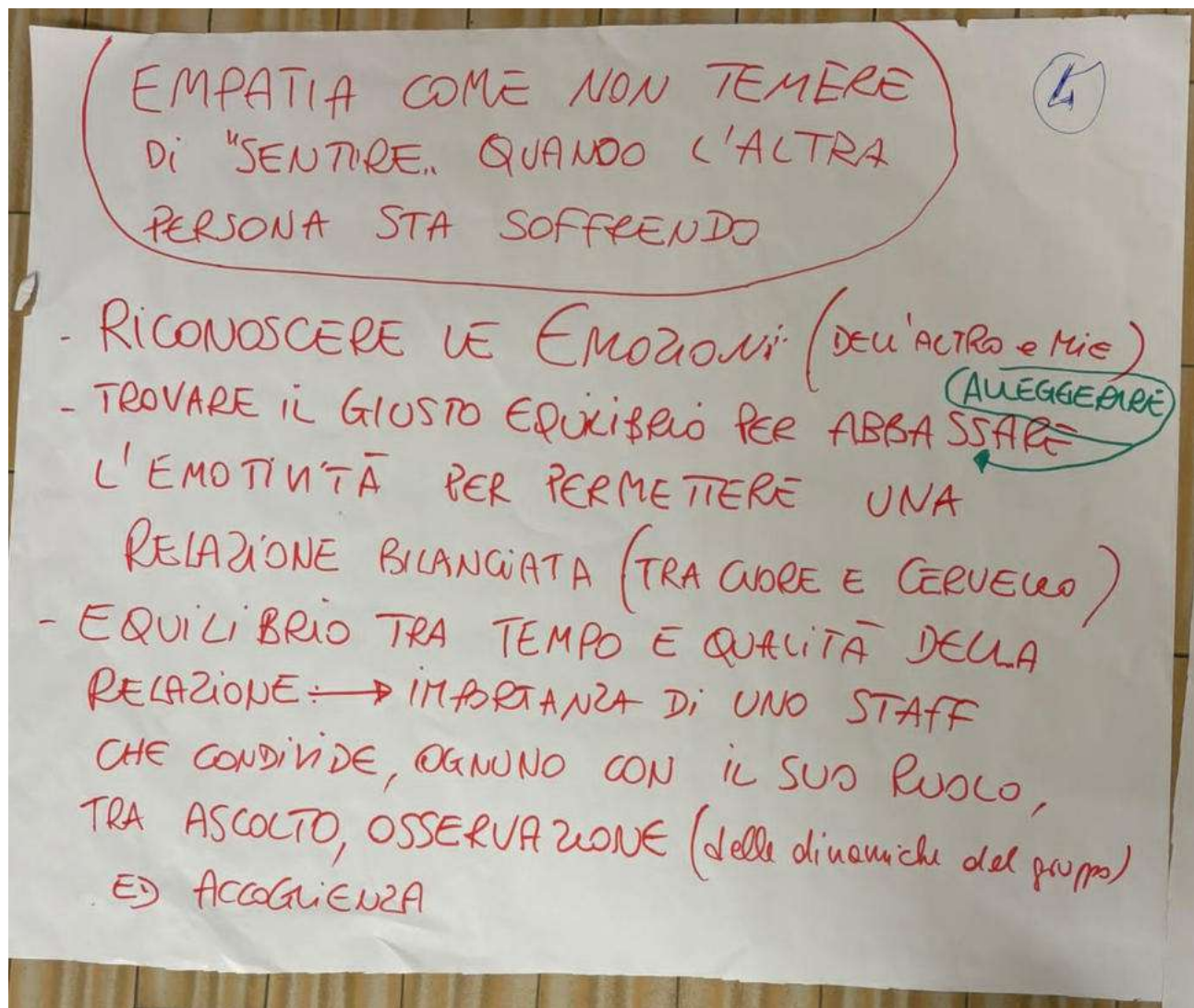
- empatia come stile di cura per valorizzare l'intergenerazionalità
- equilibrio / flessibilità tra tempi di contenuti e tempi di ascolto e cura della persona

3. l'empatia come capacità di comprendere l'altra persona



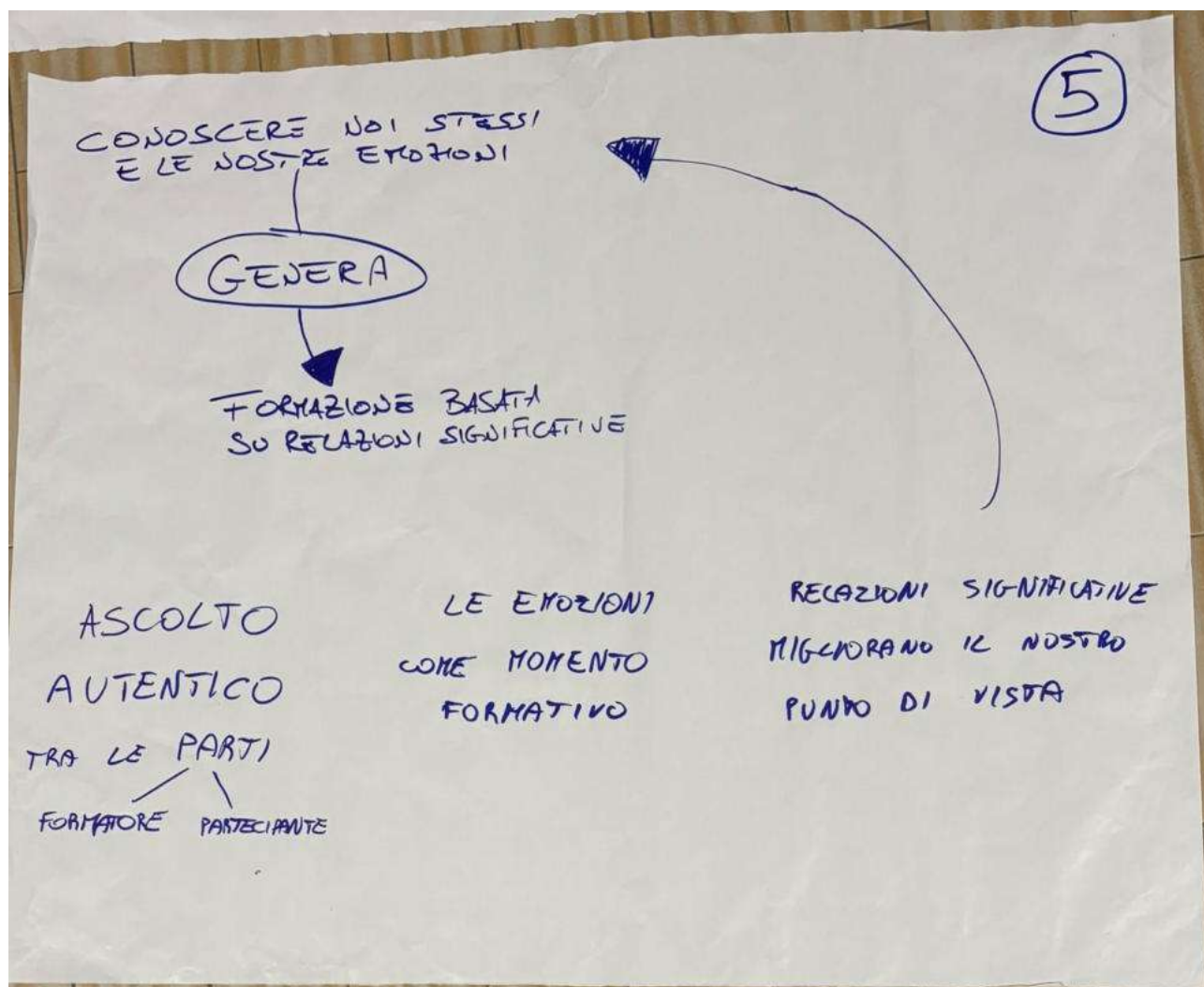
- l'essenziale è invisibile agli occhi
- l'empatia è una competenza: lavoriamoci

4. l'empatia come non temere di "sentire" quando l'altra persona sta soffrendo



- riconoscere le emozioni (altrui e proprie)
- trovare il giusto equilibrio tra emotività e relazione. Alleggerire l'emotività permette una relazione bilanciata (tra cuore e cervello)
- trovare il giusto equilibrio tra tempo e qualità della relazione: importanza dello staff che condivide – ognuno con il suo ruolo – l'ascolto, l'osservazione (delle dinamiche di gruppo) e l'accoglienza

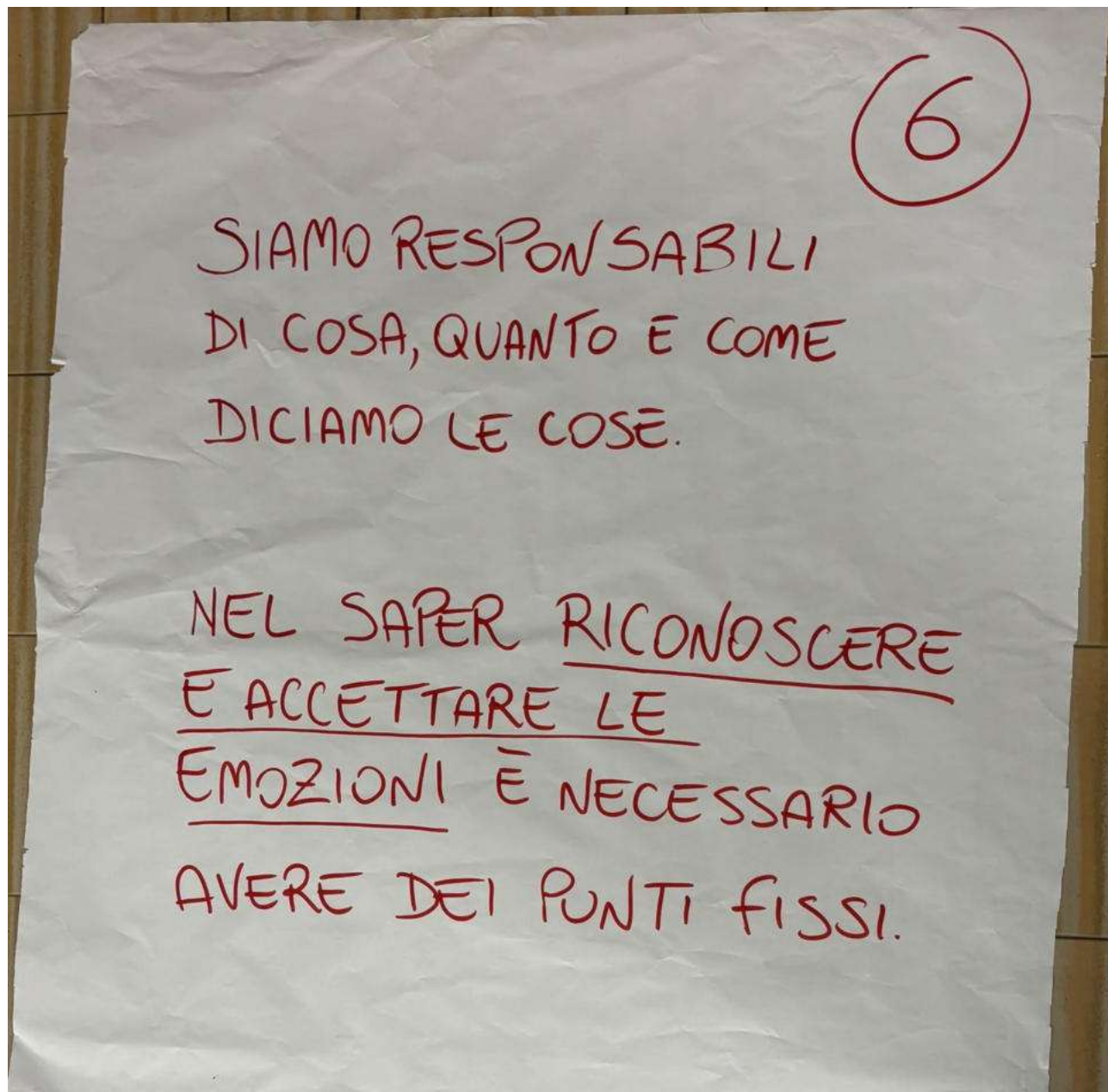
5. riconoscere e comunicare le mie emozioni



conoscere sé stessi e le nostre emozioni genera una formazione basata su relazioni autentiche:

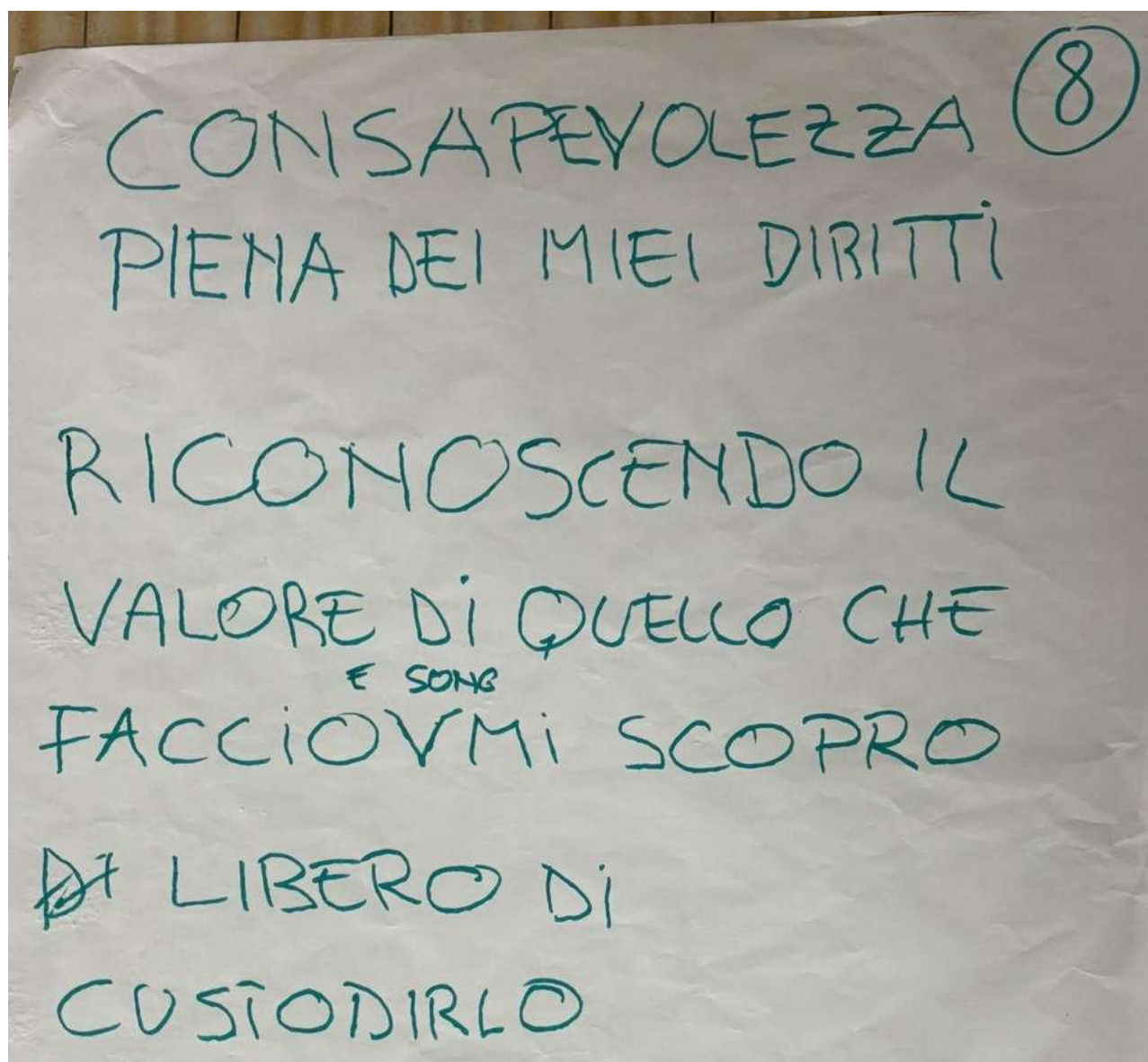
- ascolto autentico tra le parti
- le emozioni come momento formativo
- relazioni significative migliorano il punto di vista (e ci aiutano a crescere nel conoscere noi stessi e le nostre emozioni)

6. riconoscere e accettare le emozioni altrui



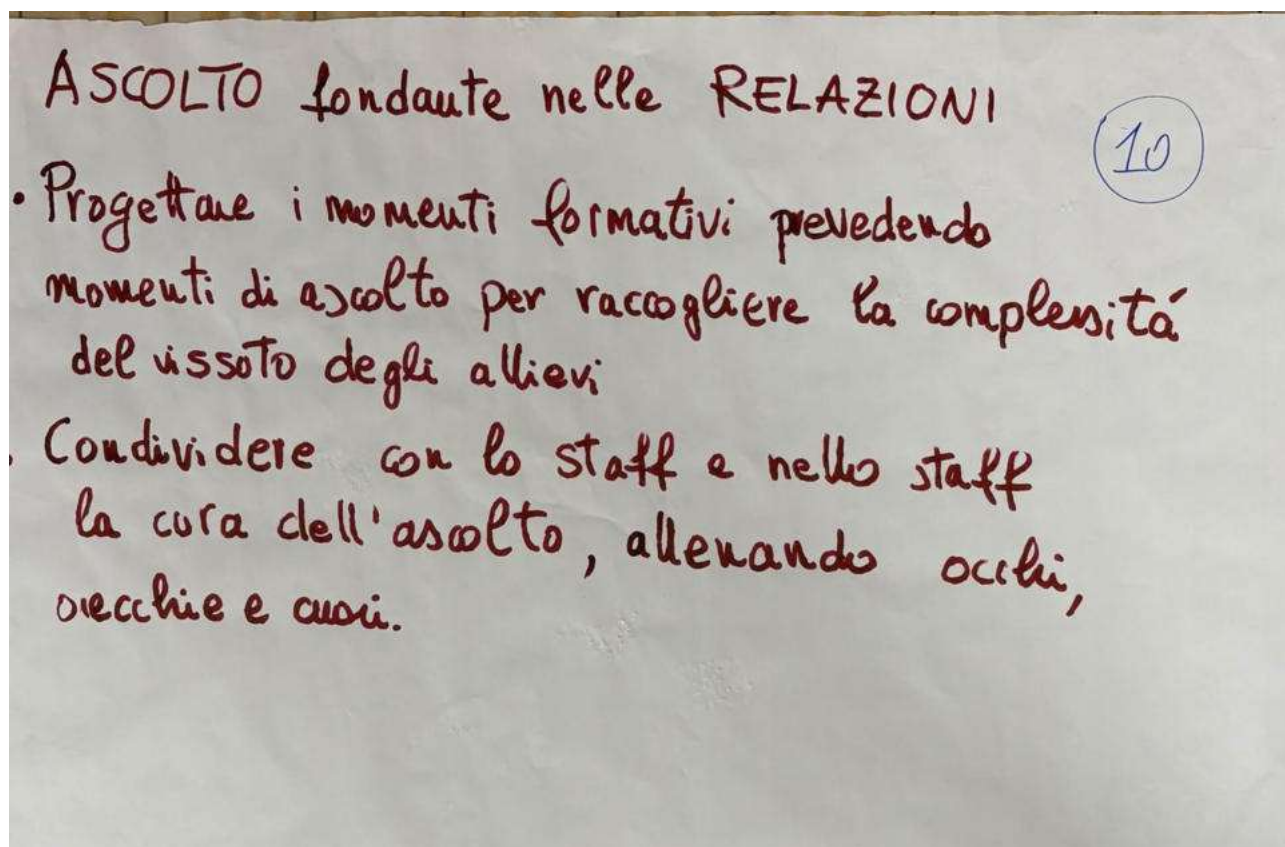
- siamo responsabili di cosa, quanto e come diciamo le cose
- nel saper riconoscere e accettare le emozioni è necessario avere dei punti fissi

8. la consapevolezza piena dei miei diritti, anche nelle relazioni interpersonali



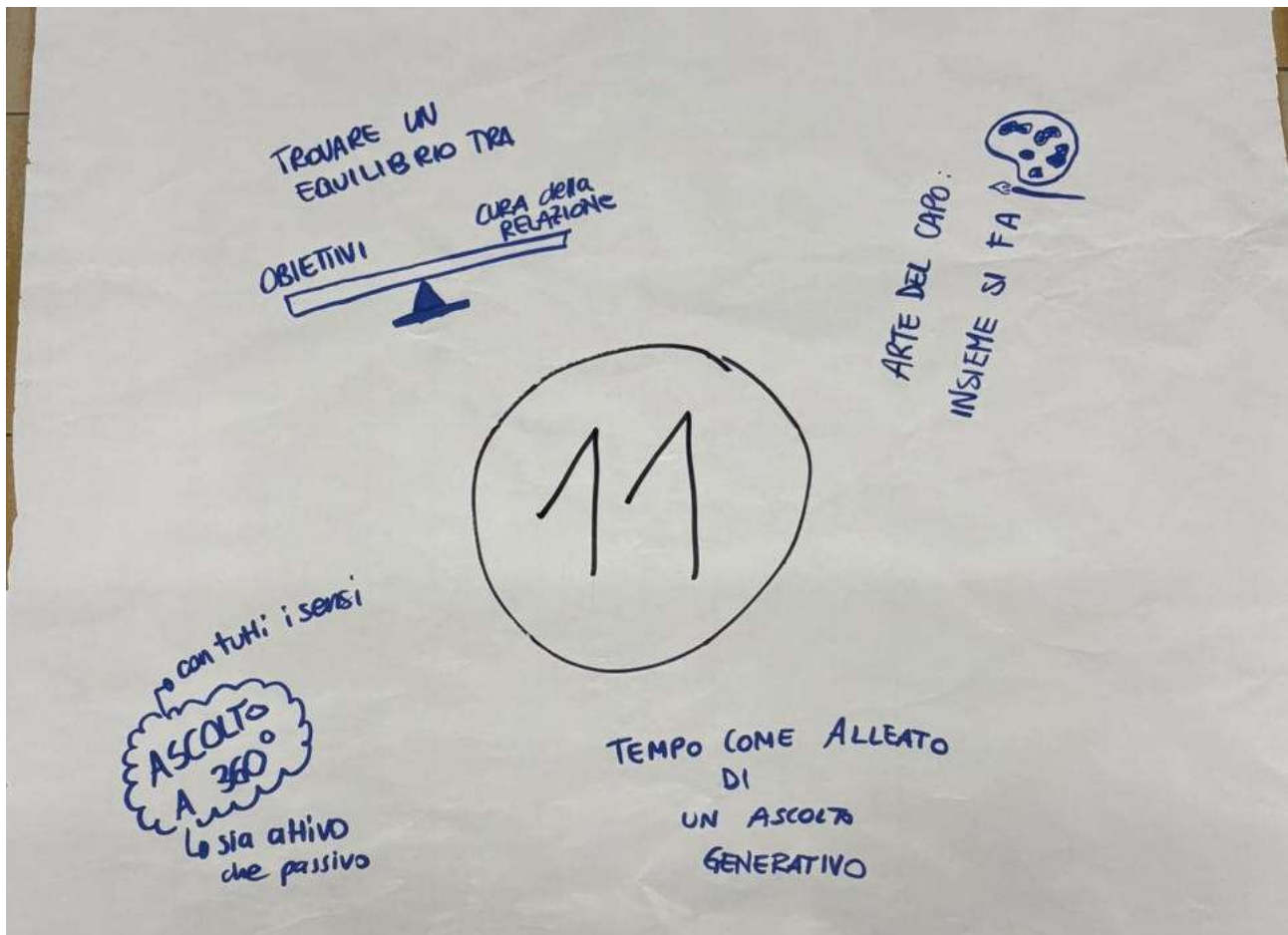
- riconoscendo il valore di quello che faccio (e sono) mi scopro più libero di custodirlo

10. l'ascolto come elemento fondante delle relazioni



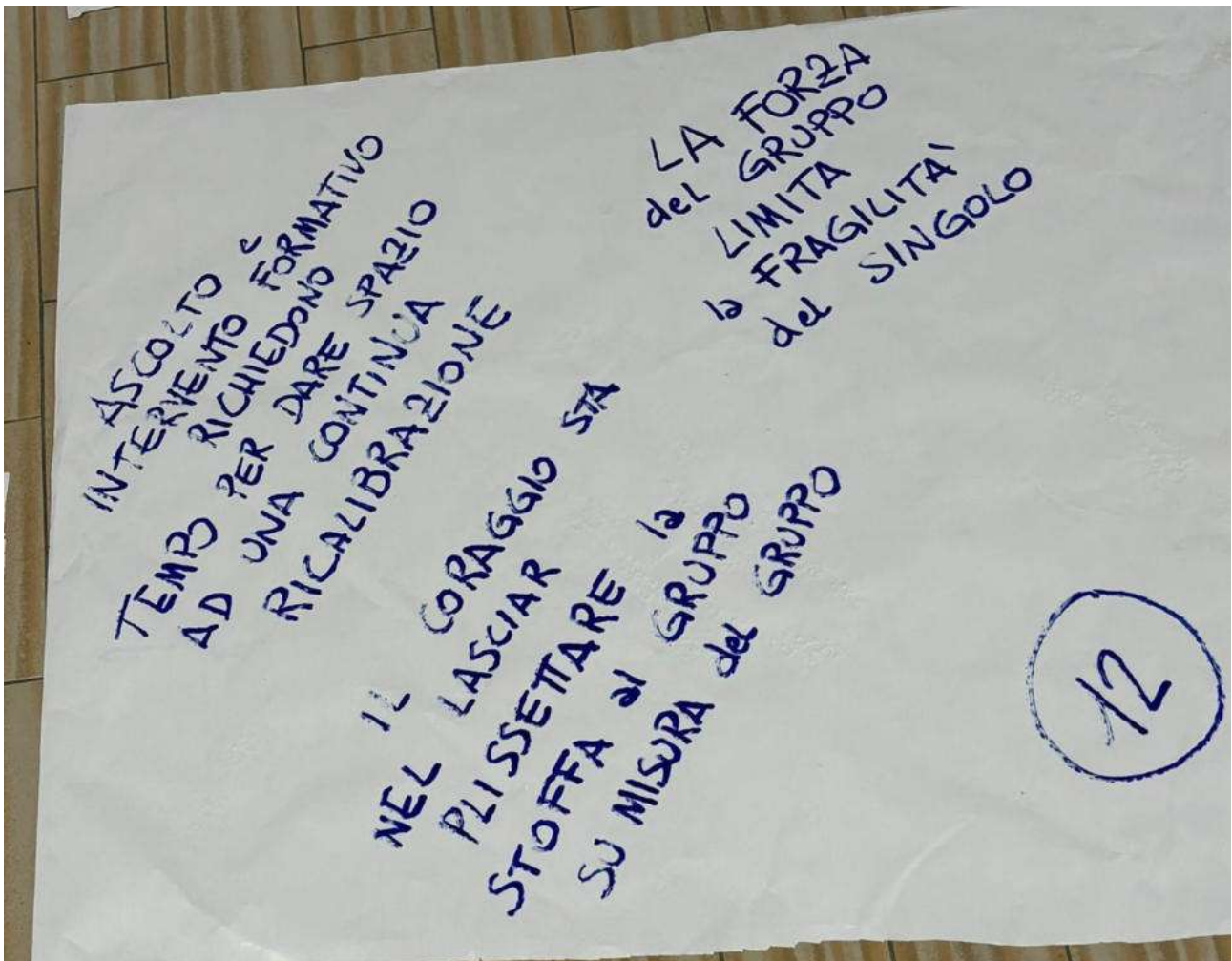
- progettare i momenti formativi prevedendo momenti di ascolto per raccogliere la complessità del vissuto
- condividere con lo staff e nello staff la cura dell'ascolto allenando occhi, orecchie e cuori

11. l'ascolto come l'azione che mette l'altra persona al centro della mia attenzione



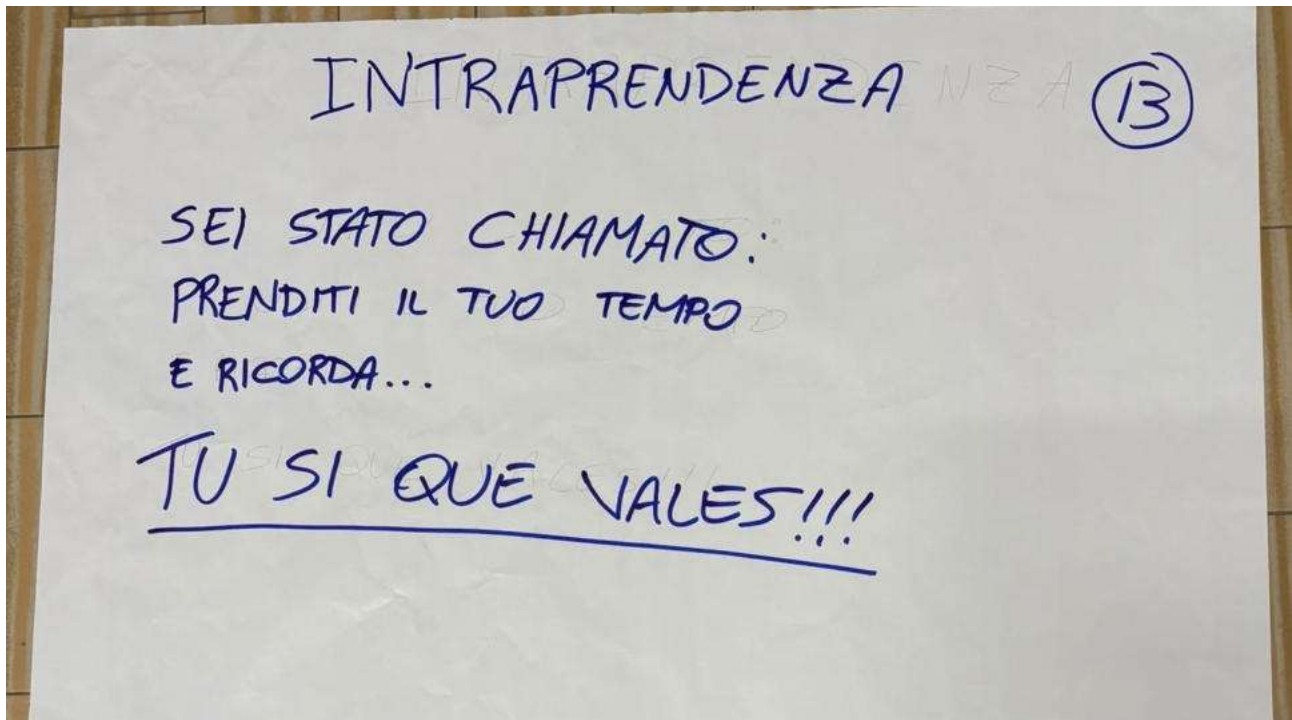
- equilibrio tra obiettivi e cura delle relazioni
- ascolto a 360 (attivo e passivo, con tutti i sensi)
- tempo come alleato di ascolto generativo
- arte del capo: insieme si fa

12. l'empatia come capacità di lasciarsi guidare dall'altra persona



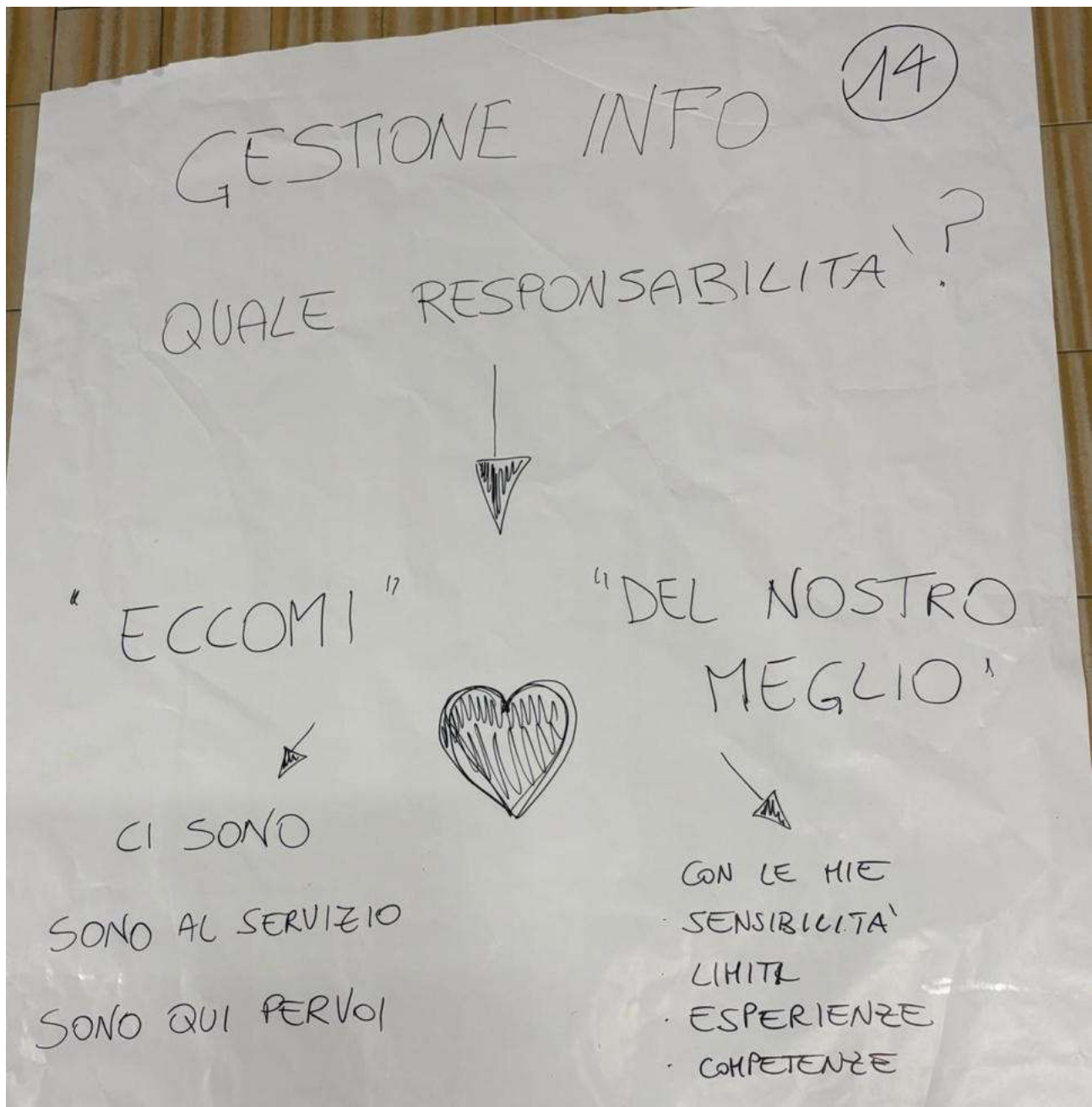
- ascolto e intervento formativo richiedono tempo per dare spazio ad una continua ricalibrazione
- la forza del gruppo limita la fragilità del singolo
- il coraggio sta nel lasciar *plissettare* la stoffa al gruppo su misura del gruppo stesso

13. la mia intraprendenza nello stare in gruppo



- sei stato chiamato: prenditi il tuo tempo e ricorda... TU SI QUE VALES!!!

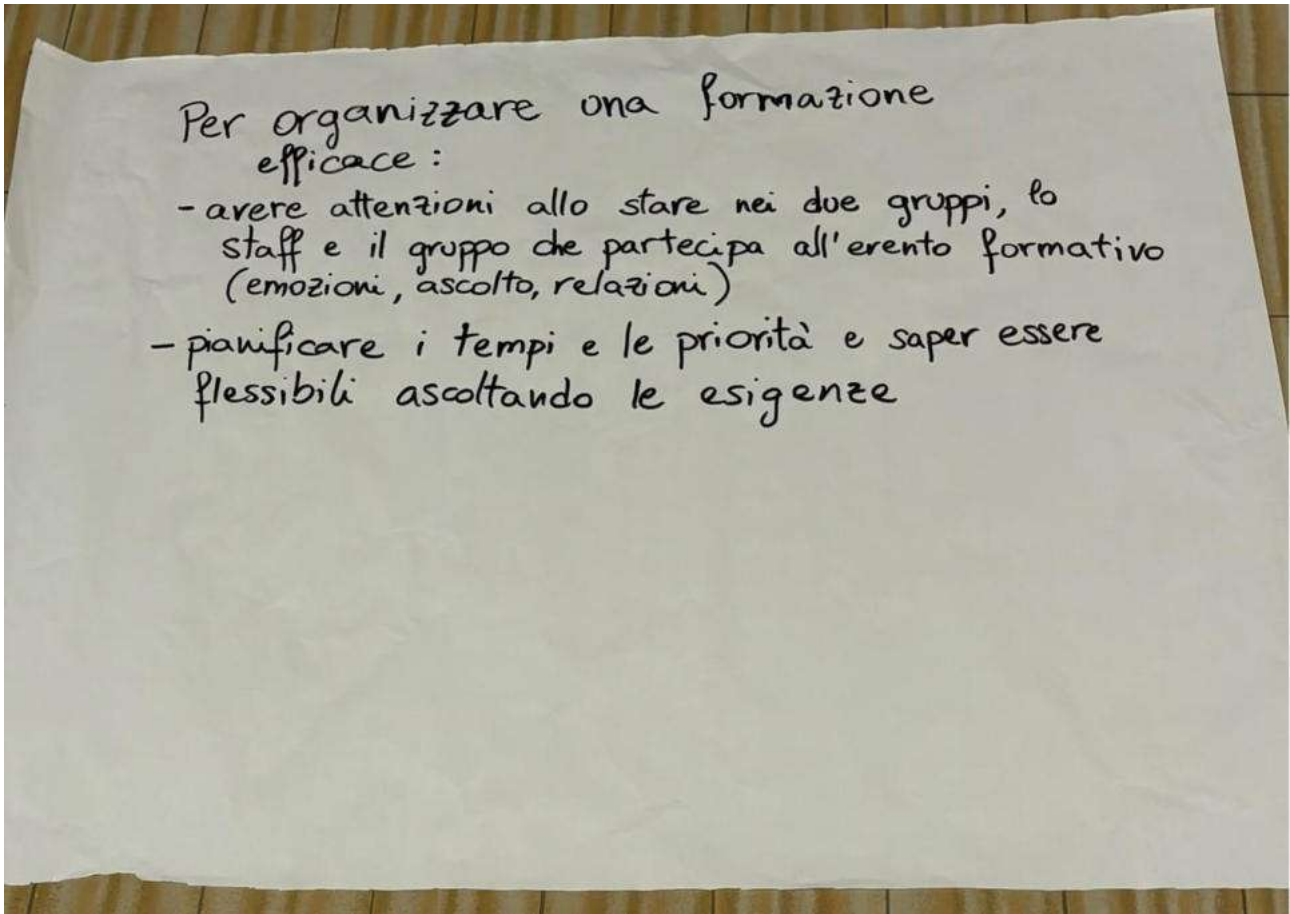
14. la mia capacità di gestire le informazioni nello stare in gruppo



Quale responsabilità?

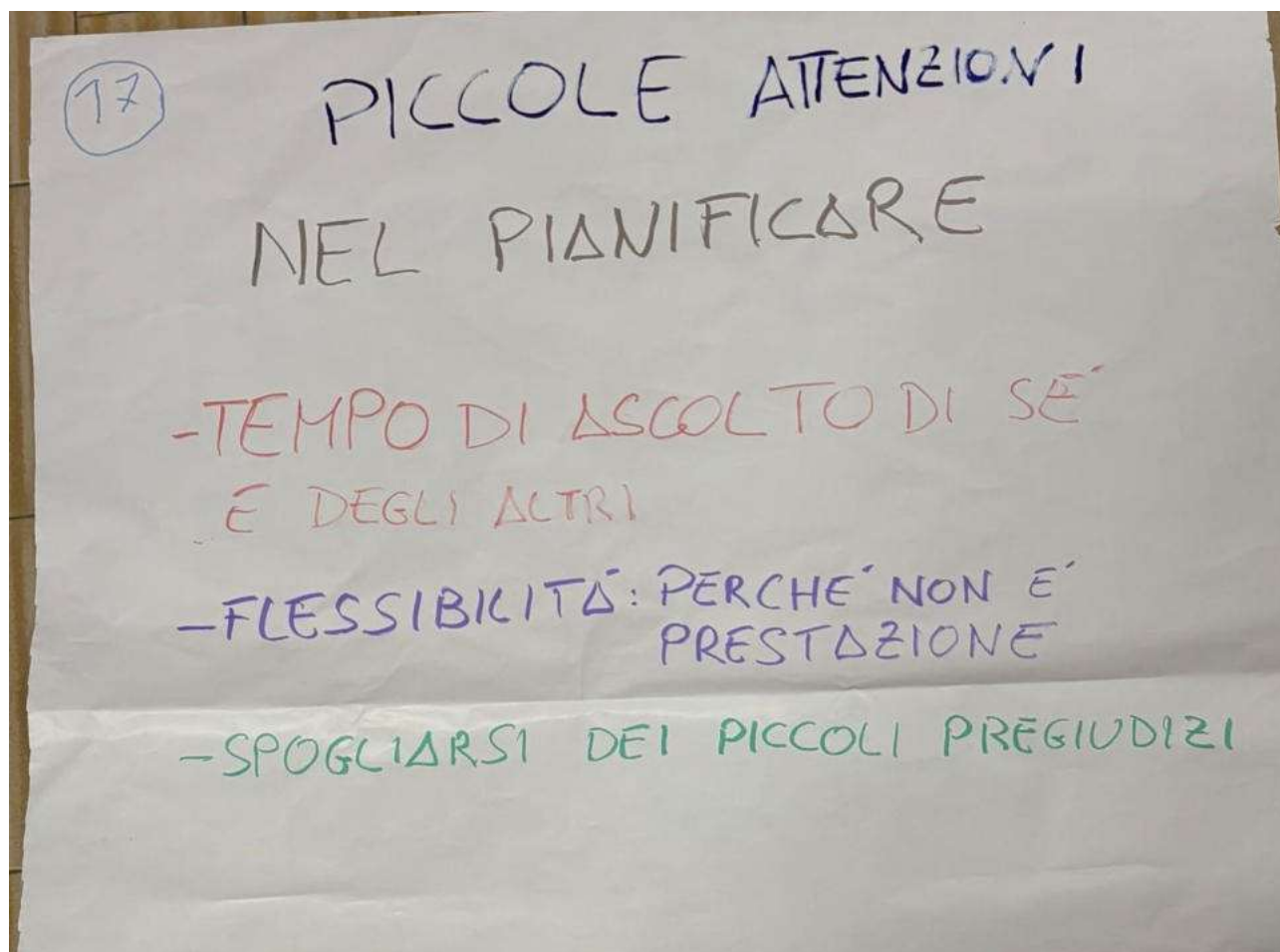
- "eccomi"
 - sono al servizio
 - sono qui per voi
- "del nostro meglio"
 - con le proprie sensibilità, limiti, esperienze, competenze, ...

16. la mia capacità di organizzare nello stare in gruppo



- avere attenzione nello stare nei due gruppi, lo staff e il gruppo che partecipa all'evento formativo (emozioni, ascolto, relazioni)
- pianificare tempi e priorità e saper essere flessibili ascoltando le esigenze

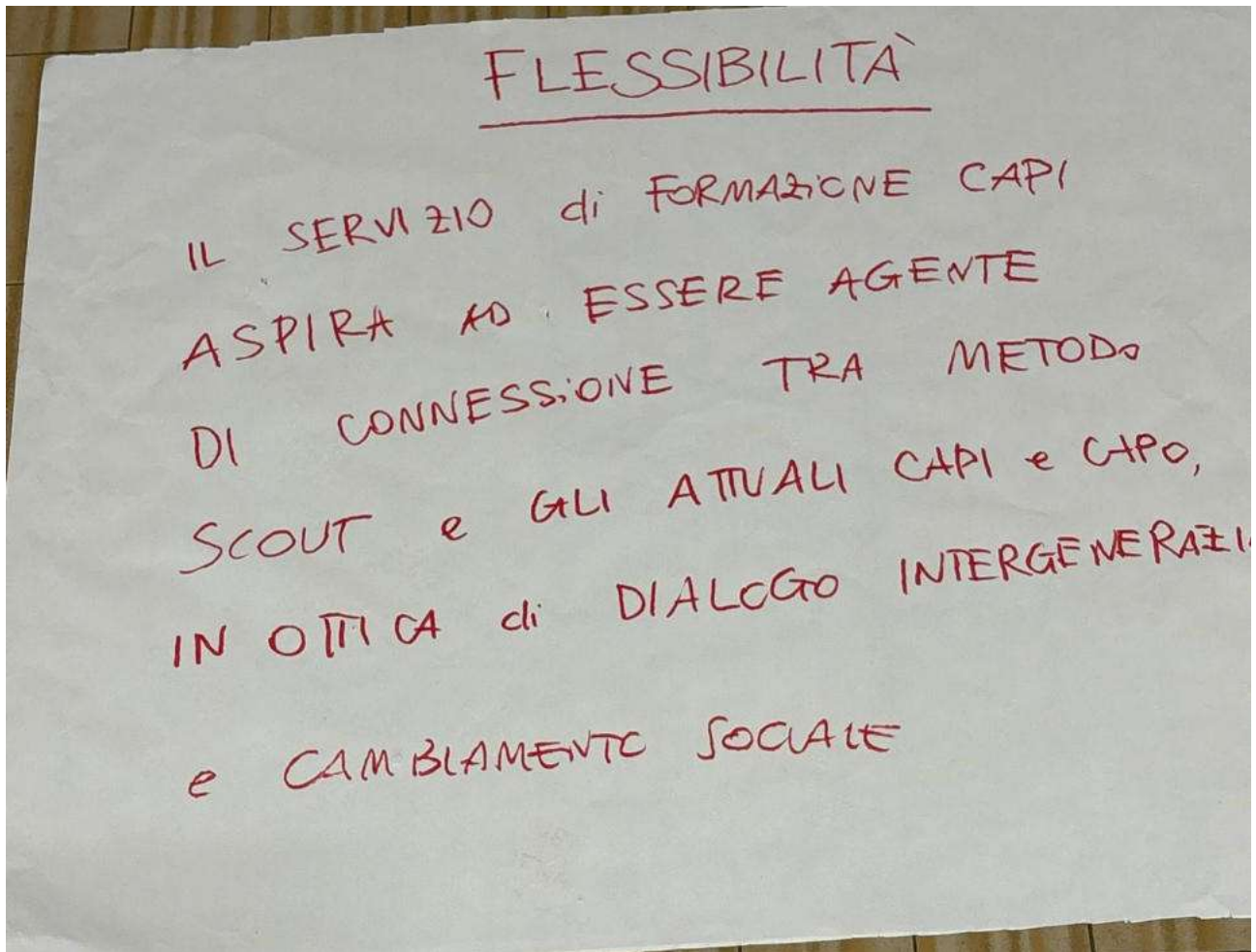
17. la mia capacità di pianificare nello stare in gruppo



Piccole attenzioni nel pianificare:

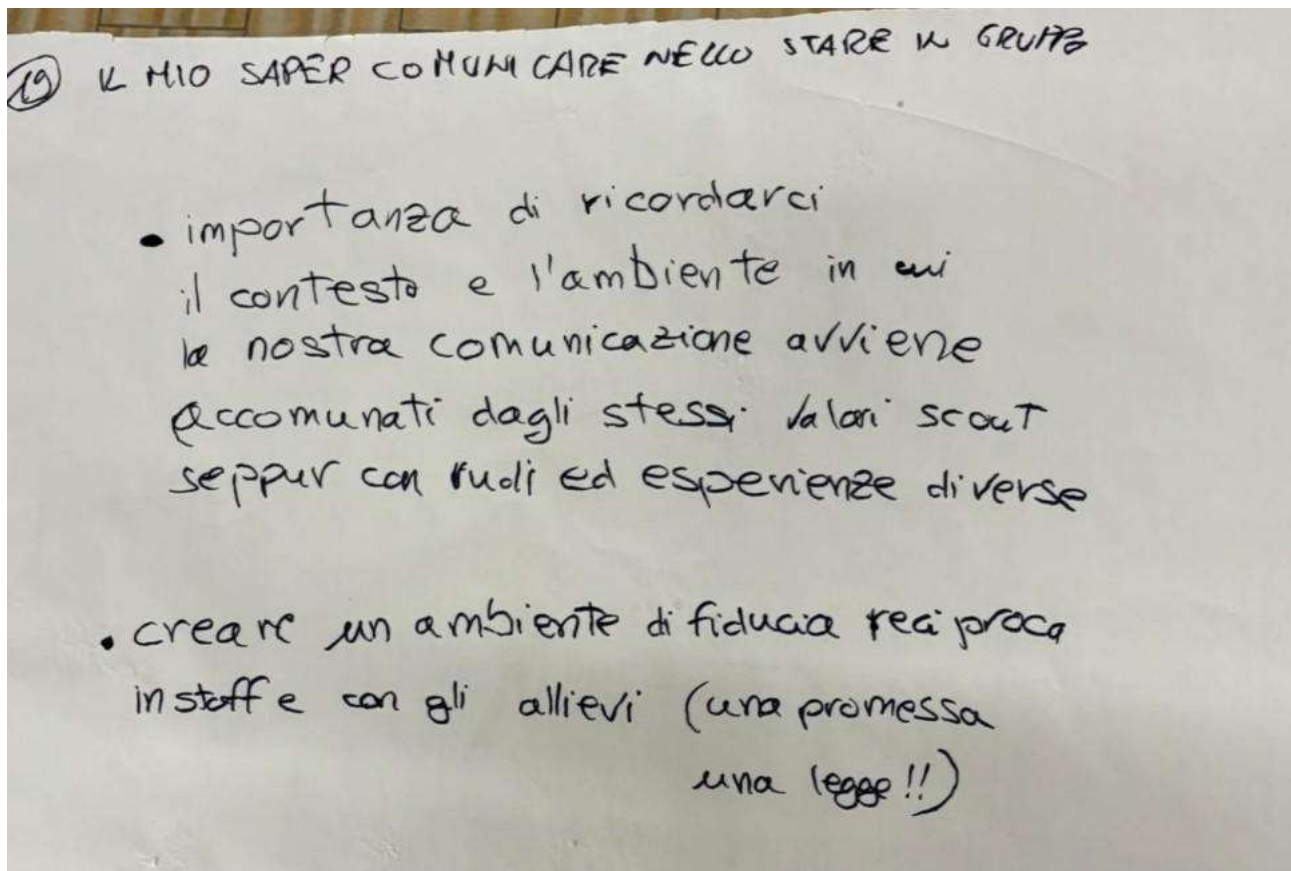
- tempo di ascolto di sé e degli altri
- flessibilità (non è prestazione)
- spogliarsi dei pregiudizi

18. la mia flessibilità nello stare in gruppo



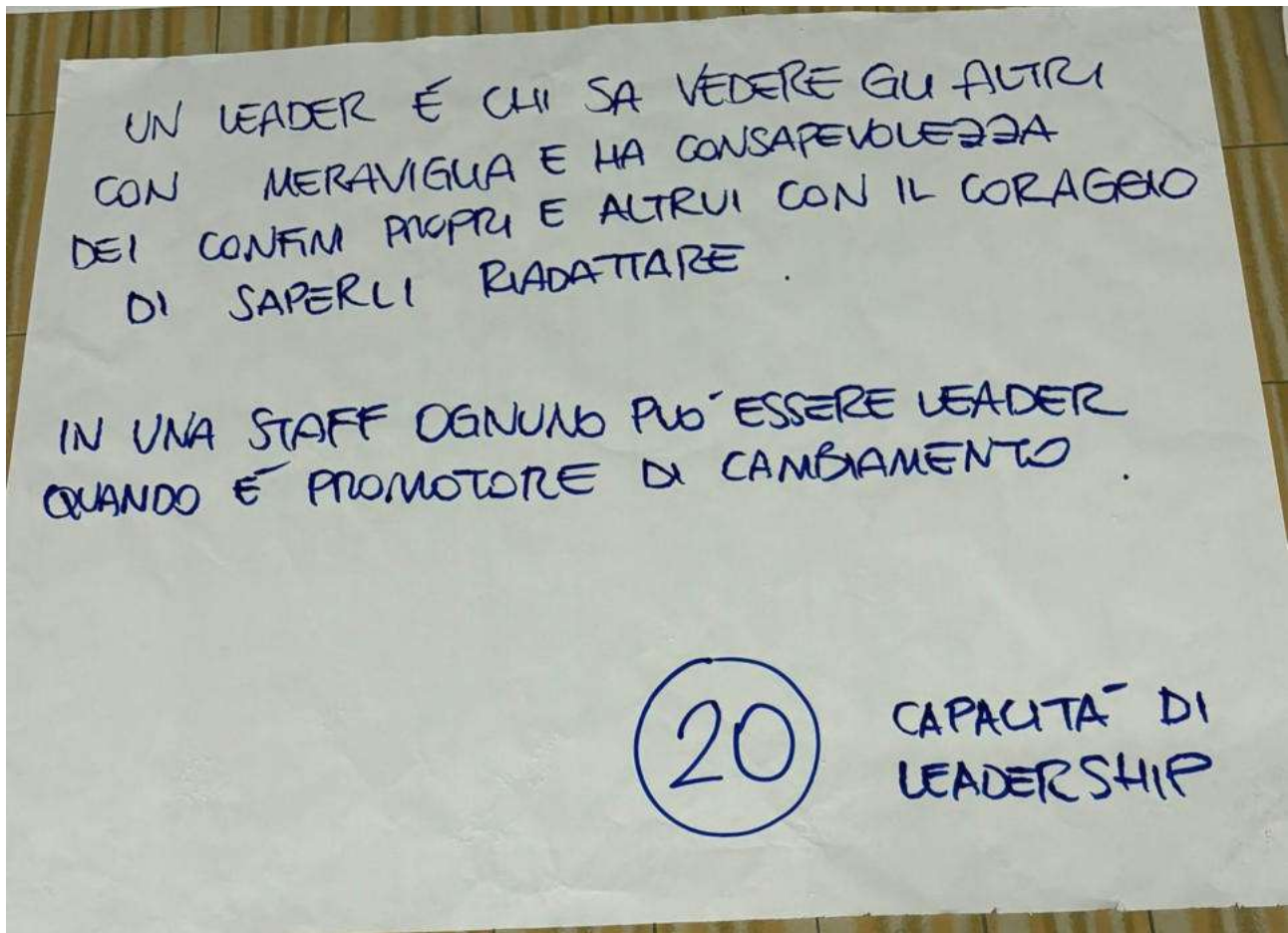
- Il servizio di formatore aspira ad essere agente di connessione tra metodo scout e gli attuali capi e capo, in ottica di dialogo intergenerazionale e cambiamento sociale

19. il mio saper comunicare nello stare in gruppo



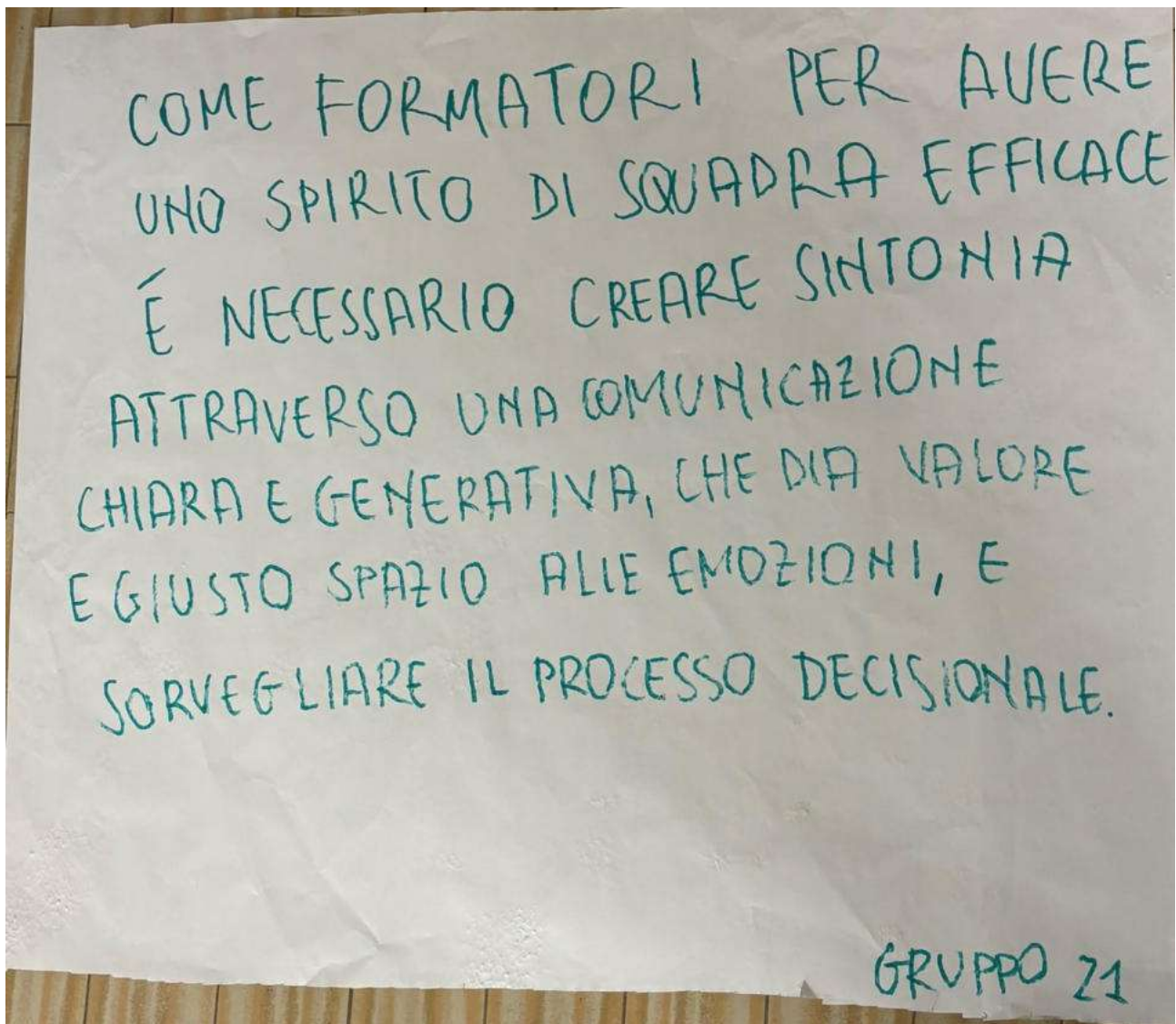
- è importante ricordarci del contesto e l'ambiente in cui la nostra comunicazione avviene, accomunati dagli stessi valori scout, seppur con ruoli ed esperienze diverse
- creare un ambiente di fiducia reciproca in staff e con i partecipanti (una promessa, una legge!!)

20. la mia capacità di leadership nello stare in gruppo



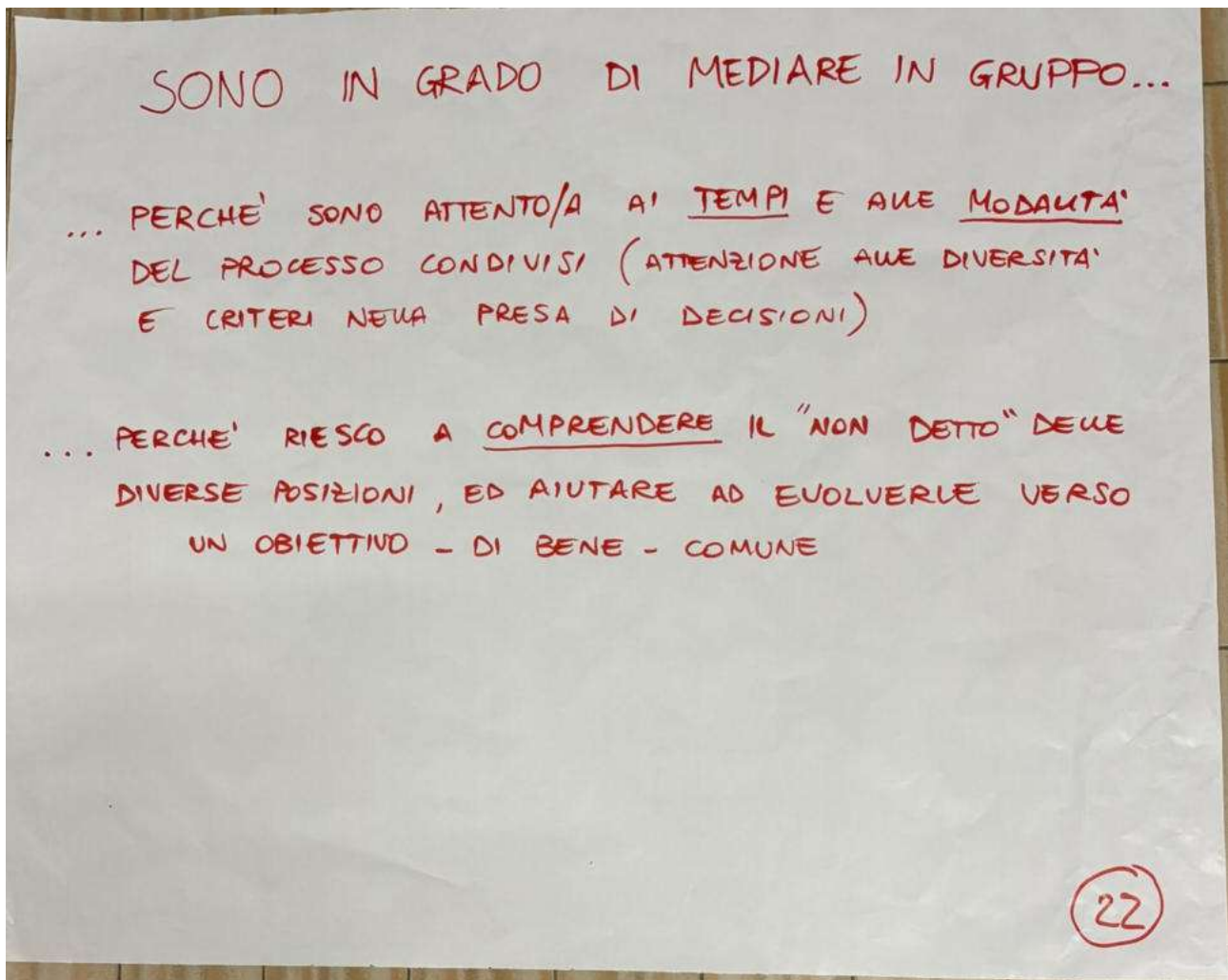
- un leader è chi sa vedere gli altri con meraviglia e ha consapevolezza dei confini propri e altrui con il coraggio di saperli riadattare
- in staff ognuno può essere leader quando è promotore di cambiamento (leadership diffusa nello staff)

21. il mio spirito di squadra nello stare in gruppo



- è necessario creare sintonia attraverso una comunicazione chiara e generativa, che dia valore e giusto spazio alle emozioni, e porre attenzione al processo decisionale

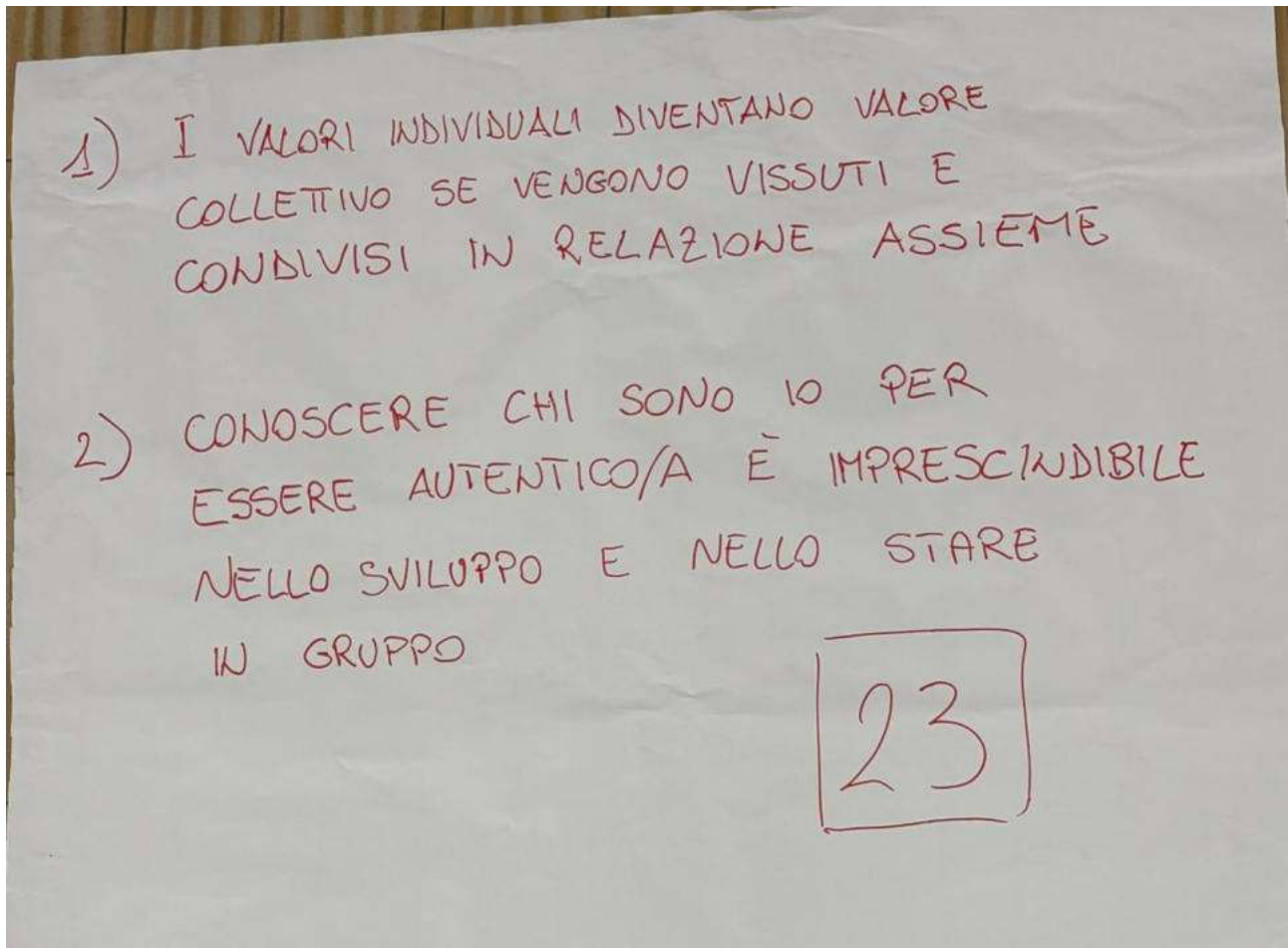
22. la mia capacità di mediare nello stare in gruppo



Sono in grado di mediare in gruppo perché...

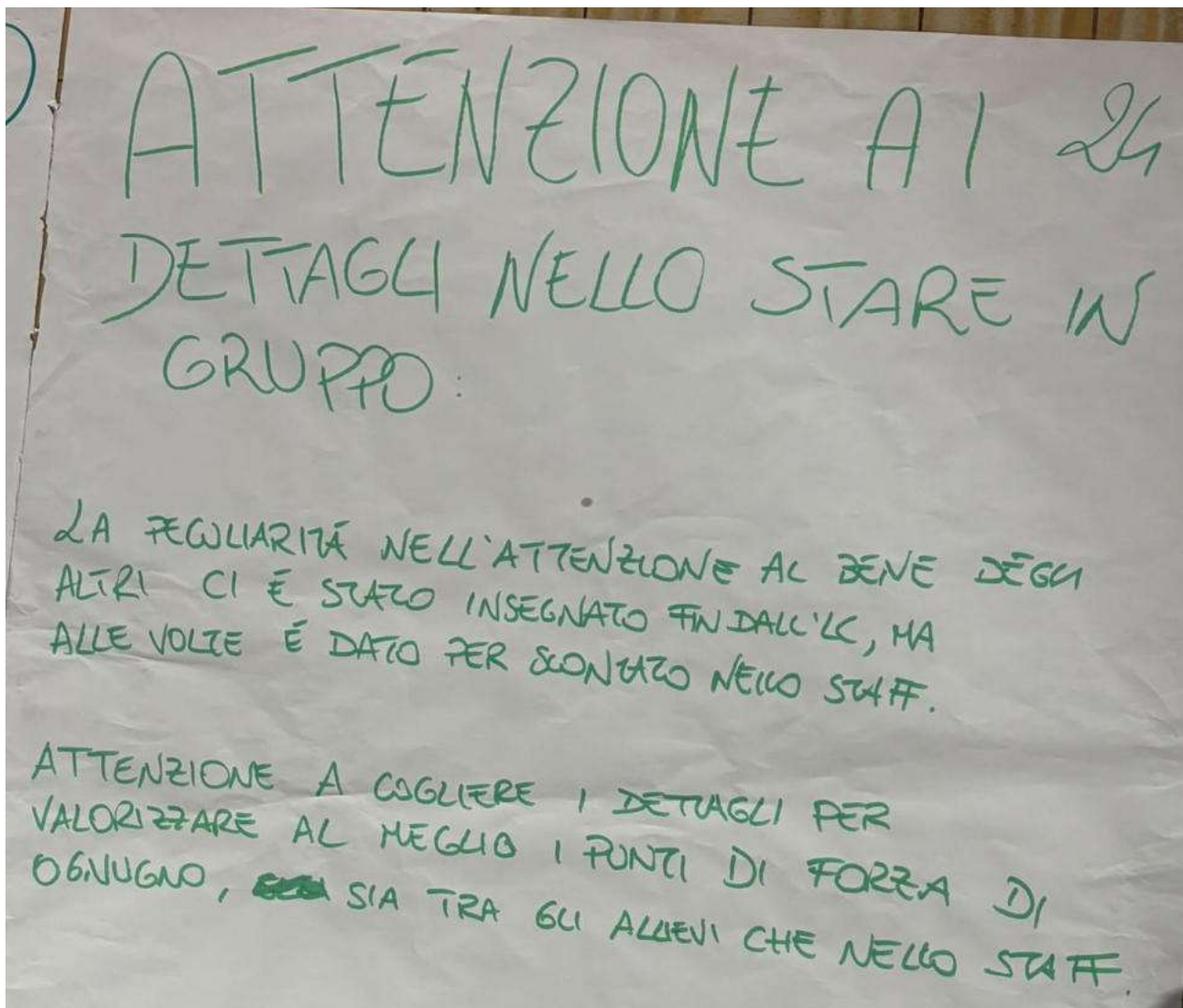
- pongo attenzione ai tempi e alle modalità (condivise) del processo decisionale
- so comprendere il non detto delle diverse opinioni e so aiutare ad evolvere verso un obiettivo di bene comune

23. la mia capacità di conseguire obiettivi nello stare in gruppo



- i valori individuali diventano valore collettivo se vengono vissuti e condivisi nella relazione
- conoscersi per essere autentici è imprescindibile per lo sviluppo e per lo stare in gruppo

24. la mia attenzione ai dettagli nello stare in gruppo



- la peculiarità nell'attenzione al bene degli altri ci è stato insegnato fin da L/C, ma alle volte è dato per scontato nello staff
- attenzione a cogliere i dettagli per valorizzare al meglio i punti di forza di ognuno, sia tra i partecipanti che nello staff

Sintesi dei lavori di gruppo

Quello che emerge dai lavori di gruppo non è un elenco di competenze. È un **modo di stare**. Una postura del formatore prossimo alle fragilità di chi incontra.

La relazione è il centro. In tutti i cartelloni (anche quando parlano di: organizzazione, leadership, obiettivi) torna sempre la stessa cosa: **la relazione viene prima della prestazione**. L'ascolto, la fiducia, la cura, lo spazio alle emozioni non sono elementi accessori: è **il cuore del lavoro formativo**.

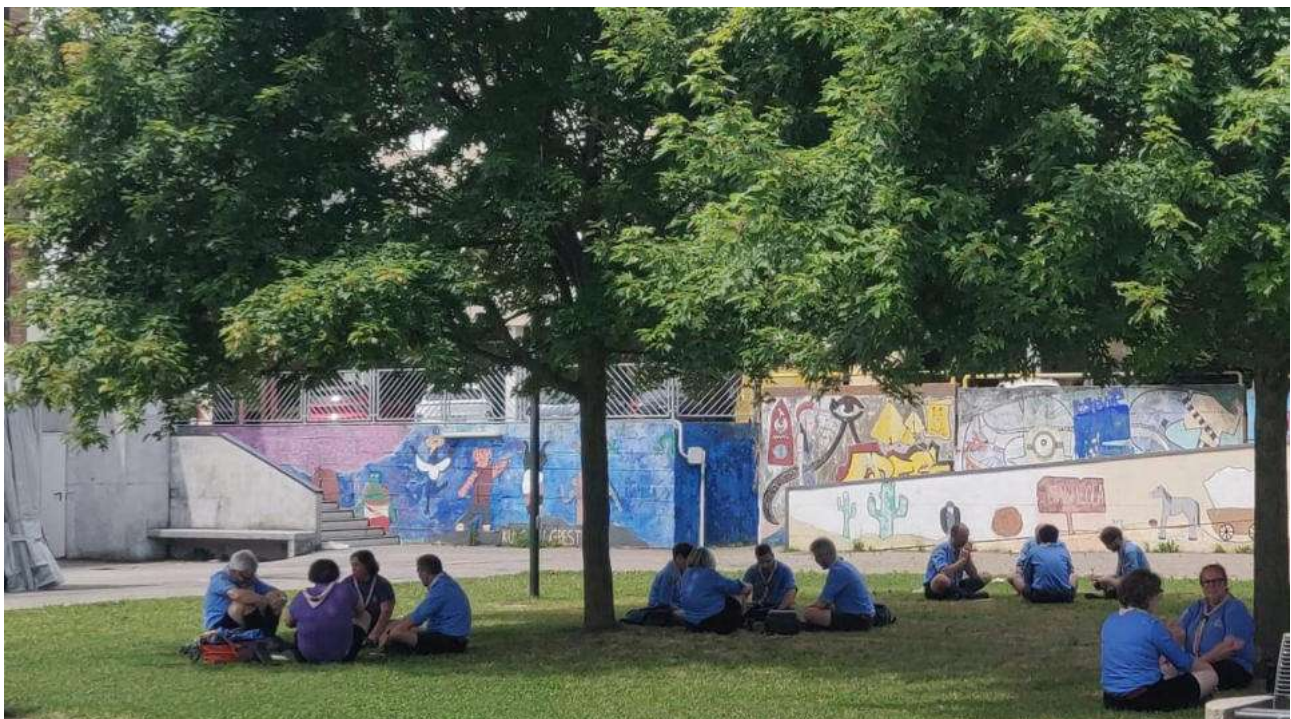
L'equilibrio è ovunque. C'è una parola che ritorna ovunque, anche se non sempre esplicita: **equilibrio**. Tra mentalità fissa e crescita, tra emozione e razionalità, tra obiettivi/tempi e relazione, tra sé e gruppo tra guida e ascolto. Non c'è mai una posizione estrema "giusta": il lavoro del formatore è **regolare continuamente**.

Il gruppo non è somma di individui. Emerge chiarissimo che il valore cresce nella relazione, i valori individuali diventano collettivi, il gruppo può farsi prossimo alla fragilità del singolo. Il gruppo è un **luogo trasformativo e generativo**.

Il formatore non è un tecnico. Dai cartelloni non emerge mai "tecnica" e "metodo formativo", emerge invece (co)responsabilità, consapevolezza, presenza, autenticità, ... il formatore è una **persona che lavora su di sé mentre lavora con gli altri**.

L'ascolto è la competenza fondante. Emerge il bisogno di un ascolto totale, generativo, che si prenda spazi e tempo, importante fin dalla progettazione. L'ascolto non può essere relegato ad una tecnica: è **la condizione perché tutto il resto funzioni**.

Il cambiamento è possibile. Non teorico, ma concreto: passare da mentalità fissa a crescita, modificare il proprio pensiero, lasciarsi contaminare e trasformare il gruppo è il processo che abbiamo voluto sperimentare nei lavori di gruppo e che si riflette nei contenuti dei cartelloni.



Appunti per l'intervento all'RTT Veneto di Giorgia Caleari, Capo Guida d'Italia: “giovani capi oggi: abitare la fragilità, generare speranza”

Quando parliamo dei giovani oggi, e dei giovani capi in particolare, credo dobbiamo partire da una consapevolezza: il confine è diventato molto più labile di quanto pensiamo. Perché l'adolescenza non è soltanto una questione anagrafica. È un modo di stare nella vita. È il tempo delle domande, della ricerca di sé, delle possibilità aperte e delle fragilità. E per questo i giovani capi che incontriamo nelle nostre Comunità Capi non stanno fuori dal mondo giovanile: ne condividono spesso le stesse domande, le stesse fatiche e le stesse inquietudini.

1. GIOVANI RITIRATI

Se provo a guardare i giovani che incontro oggi, a scuola come nello scautismo, mi sembra di vedere una prima immagine: quella dei giovani ritirati. Sono sempre meno numerosi, sono meno visibili e, in alcuni casi, tendono quasi a sparire. Pensiamo agli hikikomori, ai NEET, alle forme di disagio che portano progressivamente a sottrarsi alla relazione, alla scuola, alla vita sociale. Non credo sia semplicemente una fuga. Spesso è una forma di difesa. Quando il mondo appare troppo veloce, troppo competitivo o troppo giudicante, la tentazione è quella di chiudere la porta e restare dentro.

Eppure, proprio qui lo scautismo continua a custodire alcuni antidoti straordinariamente attuali: la relazione, la comunità e la strada. La relazione che ti fa sentire visto. La comunità che ti ricorda che non devi affrontare tutto da solo. La strada che ti obbliga a uscire, a incontrare, a rimetterti in cammino. Forse oggi più che mai abbiamo bisogno di luoghi in cui qualcuno possa fare esperienza concreta di appartenenza.

2. GIOVANI IPERSTIMOLATI

La seconda immagine è quella dei giovani iperstimolati. Sono raggiunti continuamente da immagini, informazioni, notifiche, messaggi. Hanno accesso a mondi che noi non potevamo nemmeno immaginare.

A volte penso che la differenza tra la mia generazione e la loro assomigli a questa immagine: noi avevamo davanti un piccolo lago ghiacciato. Gli orizzonti erano più limitati, le possibilità meno numerose, ma il ghiaccio era spesso. Potevi fare un carotaggio e andare in profondità. Oggi i ragazzi hanno davanti un lago immenso. Gli orizzonti sono vastissimi, le possibilità praticamente infinite. Ma il ghiaccio è molto più sottile. Se provi a scavare un po', rischia subito di rompersi.

Si passa rapidamente da un contenuto all'altro, da un'emozione all'altra, da un'esperienza all'altra. C'è moltissimo da vedere e pochissimo tempo per sostare. E allora mi domando: di quali specchi sono circondati oggi i ragazzi? Molti degli specchi che incontrano ogni giorno deformano, giudicano, chiedono performance, fanno sentire sempre inadeguati.

Per questo penso che uno dei compiti più importanti dell'adulto oggi sia quello di essere uno **specchio nitido**. Non perfetto. Non impeccabile. Nitido. Uno specchio nel quale un ragazzo possa riconoscersi senza sentirsi giudicato. Uno specchio che restituisca il suo volto e non le aspettative degli altri. Forse la maturità di un capo passa proprio da qui.

Ma essere uno specchio nitido significa anche un'altra cosa. Significa ricordarsi che il nostro compito non è essere amati dai ragazzi, ma aiutarli a diventare liberi.

Viviamo in un tempo in cui tutti cercano consenso. Anche noi rischiamo di farlo. Rischiamo di misurare la bontà della nostra proposta educativa da quanto i ragazzi ci apprezzano, ci cercano o ci vogliono bene. Certo, è bello costruire relazioni significative. È bello sentirsi stimati. Ma quando il bisogno di essere amati diventa più forte del desiderio di educare, allora smettiamo di essere adulti.

A volte educare significa anche dire dei *no*. Significa porre un limite. Significa assumersi la responsabilità di una parola che forse, nell'immediato, non sarà apprezzata.

Non nasce dal giudizio, ma dalla fiducia. Perché qualche volta il compito dell'adulto è credere nelle possibilità dei ragazzi e delle ragazze anche quando loro stessi faticano a vederle.

Forse essere adulti significa proprio questo: tenere insieme dolcezza e fermezza. Dire: "**Ti riconosco per quello che sei**", ma anche aiutarti a vedere il bene, le risorse e le possibilità che a volte tu stesso non riesci a riconoscere. Dire: "Cammino accanto a te", ma anche: "Questa strada non la puoi evitare".

Perché educare non significa semplicemente confermare una persona in ciò che è oggi. Significa aiutarla a intravedere ciò che può diventare. Significa custodire la fiducia che ciascuno possa diventare **la parte migliore di sé**.

Perché noi non abbiamo a cuore il consenso dei ragazzi. Abbiamo a cuore la loro libertà. E la libertà, qualche volta, passa anche attraverso un *no* detto bene, una parola esigente, una fiducia che non arretra.

Essere uno specchio nitido non significa riflettere ciò che il ragazzo vorrebbe sentirsi dire. Significa aiutarlo a vedere ciò che è, ciò che porta dentro di sé e ciò che può diventare.

3. GIOVANI BLOCCATI

La terza immagine è quella dei giovani bloccati. Molti ragazzi guardano al futuro con preoccupazione. Guerre, crisi climatiche, precarietà economica, instabilità internazionale. A volte diciamo che i giovani non sognano più. Io non credo sia vero. Credo piuttosto che facciano fatica a capire da dove partire. Non sono "diventati incapaci": è davvero difficile orientarsi oggi e pensarsi nel futuro. E forse dobbiamo avere l'onestà di riconoscerlo.

Eppure, vedo anche altro. Vedo ragazzi che **vogliono partecipare**, che si interessano a ciò che accade, che prendono posizione. Anche il lavoro è cambiato profondamente: per molte generazioni era un posto; oggi è sempre più un'esperienza, un percorso, una ricerca continua. E dentro questa trasformazione ciò che continua a fare la differenza sono le relazioni. Sono le relazioni che generano fiducia, che permettono di rischiare, che aiutano a immaginare un futuro possibile.

4. LA FEDE: NON UN RAGIONAMENTO, MA UN'ESPERIENZA

E qui arriviamo anche alla fede. Spesso diciamo che i giovani si stanno allontanando dalla Chiesa. È vero. Ma forse dovremmo chiederci meglio: **da quale Chiesa? Da quali esperienze? Da quali linguaggi?**

Certamente, almeno in molti territori, le celebrazioni sono meno frequentate e l'appartenenza ecclesiale appare più fragile rispetto al passato. Questo è un dato che non possiamo ignorare. Ma sarebbe riduttivo concludere che sia venuta meno la ricerca spirituale.

Non è scomparso il bisogno di spiritualità. Non sono scomparse le domande di senso. Non è venuto meno il desiderio di cercare ciò che dà significato alla vita, alle relazioni, alla sofferenza, alla morte, alla speranza.

Nelle riflessioni e nelle ricerche sul rapporto tra i giovani e la fede mi ha colpito questa espressione: «**lo non credo in Dio, però a volte mi manca.**» È una frase che mi è rimasta dentro, perché racconta una nostalgia, una ricerca, un desiderio.

Forse molti giovani non si allontanano perché non hanno domande. Forse si allontanano perché non sempre trovano qualcuno disposto a parlare delle cose vere: dell'amore, della morte, della sofferenza, della felicità, del fallimento, della vita. Eppure, è proprio lì che Cristo continua ad abitare. Non nei ragionamenti astratti, ma nelle domande profonde dell'esistenza.

Dio non è anzitutto un ragionamento. Dio è un'esperienza.

Per questo i giovani hanno bisogno di qualcuno che parli con loro delle cose vere. Che sappia stare sulle domande profonde dell'esistenza. Che aiuti a dare un nome a ciò che vivono, ai desideri che li abitano, alle ferite che portano e alle speranze che custodiscono.

Più che moltiplicare spiegazioni, dobbiamo continuare a generare esperienze: esperienze di fraternità, di servizio, di gratuità, di comunità.

5. LA FRAGILITÀ COME RISORSA

Alla fine, credo che tutto converga qui. Siamo tutti fragili. I ragazzi, i giovani capi, noi. Tutti.

Per anni abbiamo detto ai ragazzi: "Impegnati e ce la farai". Ma quando scoprono che nella vita non sempre basta impegnarsi, rischiano di pensare che il problema siano loro. Prendersi cura significa invece dire che la fragilità fa parte della condizione umana. Che ci sono boschi da attraversare. Che non possiamo attraversarli al posto di nessuno, ma possiamo camminare accanto.

Ed è qui che lo scoutismo custodisce una sapienza straordinaria. Baden-Powell non ci ha mai chiesto di essere perfetti. Ci ha chiesto di fare del nostro meglio. Non il massimo. Non l'impossibile. Il nostro meglio.

Credo che negli anni abbiamo imparato una cosa importante: le fragilità non sono una caratteristica di alcuni. Sono una dimensione dell'esperienza umana. Appartengono ai ragazzi, ai giovani capi, agli adulti. Appartengono a tutti noi.

Come scout, però, abbiamo una risorsa preziosa che nasce dalla nostra postura educativa e dallo spirito con cui guardiamo alla vita. Lo spirito scout non ci chiede di essere perfetti, ma di metterci in cammino.

Forse "prendere la vita con spirito scout" significa proprio questo: **fare il meglio che posso con la mia fragilità.** Non nonostante la mia fragilità, ma dentro la mia fragilità. Sapendo che, a partire da ciò che sono e cercando di fare del mio meglio, con l'aiuto della comunità educante, posso offrire un contributo autentico. Per servire, accompagnare, costruire relazioni e generare speranza.

Perché non siamo soli. Non viviamo da soli e non educiamo da soli.

Possiamo accompagnare i ragazzi non perché siamo arrivati prima o perché abbiamo tutte le risposte, ma perché anche noi stiamo camminando. E lungo la strada abbiamo imparato che si può cadere, rialzarsi e ripartire.

CONCLUSIONE

Allora forse il nostro compito di capi è semplicemente questo: custodire il desiderio, custodire la responsabilità, custodire la singolarità di ciascuno. Essere uno specchio nitido. Essere una voce che nel buio continua a ricordare che c'è una strada.

E affidare al Signore ciò che da soli non riusciamo a compiere. Come recita una preghiera della Comunità monastica di Bose, a metà della giornata:

«Il Signore completi il nostro lavoro e dia senso alla nostra esistenza».

Perché non siamo chiamati ad essere perfetti. Siamo chiamati ad essere presenti. A metterci in cammino in ascolto della Parola. A fare del nostro meglio, docili allo Spirito. E a testimoniare, con la nostra vita, che vale la pena continuare a cercare, a servire e a costruire fraternità.

Queste riflessioni sono il frutto di molti incontri, ragionamenti e confronti vissuti in questi ultimi tempi con giovani, educatori e "cercatori di senso". Desidero ringraziare in particolare **don Riccardo Pincerato**, responsabile del Servizio Nazionale per la Pastorale Giovanile della CEI, per le numerose occasioni di confronto e per la generosità delle sue condivisioni, e il **prof. Matteo Pasqual**, la cui passione educativa continua a provocare domande e ad aprire orizzonti di impegno.