Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale
(*ordinamento ex D.M. 270/2004*)
in Economia e Gestione delle Aziende

Tesi di Laurea

Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

Scautismo e cultura organizzativa: valori, comportamenti e capacità

Relatore
Ch. Prof. Andrea Pontiggia

Laureanda
Susanna Del Colle
Matricola 839751

Anno Accademico
2012 / 2013

allo Scautismo,

per avermi resa la persona che sono.

Sommario

INTRODUZIONE 4
LO SCAUTISMO 7
I VALORI DELLO SCAUTISMO 11
LA LEGGE SCOUT 11
SCAUTISMO E CULTURA ORGANIZZATIVA: I CONTRIBUTI DELLA LETTERATURA 28
CAMERON E ETTINGTON: DEFINIZIONI DI CULTURA ORGANIZZATIVA 30
BAL E QUINN: CULTURA E LEADERSHIP 35
KLUCKHOHN AND STRODTBECK'S VALUES ORIENTATION THEORY 39
GEERT HOFSTEDE E FONS TROMPENAARS: LE CULTURE NAZIONALI 42
SHALOM SCHWARTZ: IL RUOLO CENTRALE DEI VALORI 44
EDWARD T. HALL: CONTESTO, TEMPO E SPAZIO 47
ADKINS E CALDWELL: CULTURA E JOB SATISFACTION 50
ABU-JARAD, YUSOF E NIKBIN: IL RUOLO CENTRALE DELLA CULTURA 53
LINDA SMIRCICH: LA CULTURA ANTROPOLOGICA E ORGANIZZATIVA 55
QUINN E ROHRBAUGH: L'EFFICACIA DELLA CULTURA ORGANIZZATIVA 60
CAMERON E QUINN: IL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO 62
O' REILLY, CHATMAN E CALDWELL: PERSONE, AZIENDE E CULTURA 73
LA PERCEZIONE DI SE' SU VALORI, COMPORTAMENTI E CAPACITA': UNA RICERCA SUL CAMPO 77
OBIETTIVO E CONTENUTO DELLA RICERCA 77
IL QUESTIONARIO 80
ANALISI DEI DATI 84
1. Analisi descrittiva 85
2. Valori 87
3. Comportamenti 91
4. Capacità 106
5. Esposizione e Responsabilità 120
CONCLUSIONI 130
Allegato 1 – il questionario 136
BIBLIOGRAFIA 143

INTRODUZIONE

Esistono una moltitudine di esperienze che formano l'individuo e lo portano alla consapevolezza di essere in possesso di tutta una serie di capacità. Lo scautismo è una di queste.

Chiedere ad una persona che abbia un passato da scout quanto effettivamente quell'esperienza lo abbia arricchito ha una risposta quasi scontata. I momenti trascorsi a stretto contatto con i coetanei, le notti in tenda, le canzoni intorno al fuoco, vivere in modo semplice grandi avventure sono momenti che segnano la vita dell'individuo in maniera indelebile.

Rifarsi unicamente alla percezione, tuttavia, ha un grande senso dal punto di vista emotivo, ma è in grado di fornire poche risposte che abbiano una valenza scientifica.

Non si può domandare ad uno scout "quanto pensi che lo scautismo ti abbia dato?", in quanto il rischio è di ottenere come risposta una serie di aneddoti riguardo la propria esperienza, senza ottenere tuttavia nulla di misurabile che vada oltre a "enormemente" e "tantissimo".

La percezione di fondo di chi ha svolto questo cammino, tuttavia, è che l'essere stati scout dia davvero una marcia in più, sia nella vita di tutti i giorni che in ambito lavorativo, e lo scopo di questa ricerca è provare a dimostrarlo.

Non si intende sostenere che gli scout siano migliori rispetto agli altri né che lo scautismo sia l'unica esperienza in grado di formare l'individuo; si è semplicemente preso in esame il mondo scout in quanto la conoscenza di questo tipo di attività ha reso più semplice l'inquadramento teorico ai fini della ricerca, ma nulla toglie che esistano delle altre attività, come far parte di una squadra di calcio o svolgere il doposcuola all'oratorio o tante altre, in grado di far crescere le persone e fornire loro dei valori spendibili nel corso della vita.

Valori, appunto. Il punto di partenza della ricerca è stato ritenere che ci siano tutta una serie di valori che lo scautismo trasmette a coloro che ne fanno parte, dalla fratellanza alla condivisione alla perseveranza, è che il fatto di essere esposti a tali valori per un determinato periodo di tempo e con un'intensità notevole porti a tenere dei comportamenti che ne sono lo sviluppo naturale.

La letteratura in campo di cultura organizzativa compie il passo successivo: coloro che sono in possesso di valori solidi e ben definiti avranno maggiori possibilità di integrarsi

nelle aziende che a loro volta possiedono dei valori simili, e questo legame sarà duraturo nel tempo e genererà soddisfazione da parte di entrambe le controparti.

Lo scautismo, tra l'altro, può essere inteso come un'organizzazione e paragonato ad un'impresa, e questo parallelismo porta a compiere tutta una serie di valutazioni, connesse al fatto che ci sono delle dinamiche che in qualche modo lo scout ha già vissuto nel corso della sua esperienza di ragazzino, dal guidare altre persone all'interno del proprio gruppo di pari all'affrontare gli imprevisti con serenità d'animo.

Tutte queste capacità, sviluppate all'interno dell'ambiente scout, sono spendibili non soltanto nella vita quotidiana, ma anche al lavoro, in quanto si innescano nell'individuo dei processi mentali e comportamentali che diventano ricorrenti, facilitandone i compiti in un contesto ben diverso ma al contempo simile allo scautismo.

Questa ricerca è stata svolta in quanto l'esperienza scout è stata centrale nella vita di chi scrive, ma non sempre si riesce a comprendere se sia stato lo scautismo a fornire determinate capacità o se semplicemente esso le abbia fatte emergere.

Lo scautismo, effettivamente, si presta bene ad un'analisi di questo tipo, in quanto è fondato su un'idea molto chiara, e su dei principi che non sono fraintendibili. Il gran numero di appartenenti a tale movimento dimostra che raggiungere dei risultati in tema di legame tra scautismo e mondo del lavoro potrebbe avere dei risvolti interessanti.

In nazioni come gli Stati Uniti, il fatto di aver svolto un'esperienza come quella scout è un motivo di vanto e viene sempre posto in rilievo sul curriculum vitae, dal momento che i datori di lavoro apprezzano tale esperienza extrascolastica. In Italia, tuttavia, risulta ancora difficile riuscire a comprendere appieno quello che è a tutti gli effetti un percorso di formazione dell'individuo, e come lo scautismo sono molte altre le esperienze che non vengono valorizzate quanto meriterebbero. Uno degli obiettivi di questa ricerca è anche quello di tentare di dimostrare che aver svolto un'esperienza di questo tipo può essere davvero un valore aggiunto.

Qui si fa riferimento allo scautismo, ma non è poi così azzardato compiere un piccolo sforzo di astrazione.

Nulla vieta di trasporre questo genere di ricerca ad altri tipi di esperienze, e magari di giungere alle stesse conclusioni: valori come la fiducia, la lealtà e tanti altri non sono unici dello scautismo, ma possono essere ritrovati in numerosi altri contesti.

Si tratta sempre di esperienze che plasmano e fanno crescere le persone, contribuendo alla formazione e alla valorizzazione delle attitudini personali.

Il valore di questa ricerca, dunque, va ben oltre delle semplici considerazioni sul mondo scout, e tutti i dati vanno letti in chiave più ampia e provando a pensare al contesto che ciascuno di noi sente più vicino al suo vissuto.

L'attenzione ai valori e alla cultura aziendale è sempre più sentita, il legame con la psicologia è sempre più stringente. Il fatto che le aziende focalizzino la loro attenzione su elementi soft, come la cultura appunto, fa comprendere come la ricerca di un collegamento tra i valori personali e quelli aziendali sia una priorità.

Quello che la letteratura in qualche modo trascura, tuttavia, è se e come tali valori si traducano in determinati comportamenti, e se questi comportamenti possano realmente portare allo sviluppo di tutta una serie di capacità.

Come si può notare, dunque, questo modello, se validato dai dati empirici, potrà essere esportato all'interno di molti contesti; andrà solamente fatto uno sforzo ulteriore nell'individuare in quale misura le persone percepiscano il nesso tra il possesso di determinate capacità e il fatto che tali capacità siano collegate all'esperienza in oggetto.

Cercare un legame tra valori, comportamenti e capacità è dunque lo scopo di questa ricerca, che non ha certo l'obiettivo di proporre un modello fine a se stesso o di celebrare lo scautismo, bensì quello di fornire un pattern utilizzabile in diversi contesti esperienziali. I valori sono infatti universali, e i comportamenti che ne derivano sono altrettanto generali, così come le capacità. Dal caso specifico dello scautismo, dunque, si può compiere una generalizzazione valida per molte altre esperienze che a tutti gli effetti plasmano l'individuo.

Dopo una breve panoramica che inquadra il mondo scout in generale, ci si è dunque soffermati sull'analisi dei valori scout, espressi dai punti della Legge ideati da Lord Baden Powell, il fondatore dello scautismo.

Si è quindi presa in rassegna la letteratura economica in tema di valori e cultura organizzativa, cercando dei collegamenti tra scautismo e mondo del lavoro, ed infine si è passati al cuore della ricerca: l'analisi dei dati di un questionario che è stato somministrato a 504 scout, allo scopo di indagarne valori, comportamenti e capacità.

LO SCAUTISMO

In questo paragrafo ci si soffermerà su un'analisi di quello che è lo scautismo, in modo da chiarire la sua storia e le ragioni che lo hanno portato ad avere una diffusione così capillare.

Si è scelto di riportare prevalentemente brani scritti da autorevoli autori, in modo da delineare un quadro quanto più imparziale possibile.

A tal proposito, riportiamo la prefazione a cura di Laszlo Nagy, segretario generale di WOSM nel 1986, del libro "Il seme sull'Isola" di Lucio e Rosalba Costantini: "Ottant'anni fa un generale inglese a riposo, Robert Baden-Powell, condusse un piccolo gruppo d'adolescenti sull'isola di Brownsea. Il suo obiettivo era molto modesto. Voleva vedere il funzionamento nella pratica di una sua intuizione nata in Africa a contatto con i giovani.

Baden Powell voleva verificare che cosa sarebbe accaduto se i ragazzi, invece di subire la costrizione dei loro superiori, fossero stati invitati ad essere gli artefici principali della loro educazione.

Baden Powell fu il primo ad essere sorpreso nel vedere questa gioiosa banda eteroclita amalgamarsi, portare a termine quel che aveva deciso di fare, senza bisogno di ricevere ordini, "sul proprio onore" soltanto, senza alcuna prospettiva di ricompensa o minaccia di punizione.

Il 9 agosto quando il campo di Brownsea si concluse, lo scautismo, in quanto movimento, era nato. Il suo sviluppo fu fulmineo e ciò senza che né Baden Powell né alcun altro ricorresse a zelo missionario o agli artifici delle pubbliche relazioni o della propaganda. Lo scautismo è diventato il più grande movimento volontario giovanile del mondo e la sua crescita non si è mai arrestata.

Oggi vi sono circa ventisei milioni di ragazzi e ragazze membri di organizzazioni riconosciute dall'Organizzazione Mondiale del Movimento Scout e dell'Associazione Mondiale delle Guide e delle Esploratrici. Stando ad una prudente stima, duecentocinquanta milioni di giovani sarebbero transitati attraverso la scuola dello scautismo dal momento della sua fondazione ad oggi."

Una volta chiarito come lo scautismo sia nato, quasi per caso, è importante chiarire cosa esso sia. Analizzando la Costituzione di WOSM, l'Organizzazione Mondiale del

Movimento Scout, lo scautismo viene definito come "un movimento educativo per i giovani, basato sul volontariato; è un movimento di carattere non politico, aperto a chiunque senza distinzioni di origine, di razza, né di religione, conformemente agli scopi, ai principi e al metodo che sono stati concepiti dal Fondatore…".

Le parole hanno un preciso significato e sono state scelte con estrema attenzione: si parla di movimento, non certo di associazione o di organizzazione, infatti negli ultimi cento anni lo scautismo ha saputo aggiornarsi e rimanere al passo con i tempi ed è in costante cambiamento per rimanere attuale nella sua proposta. Questo movimento è inoltre basato sul volontariato, nel senso che l'adesione ad esso è un atto di libera scelta, volontario appunto, dal momento in cui il bambino presta la sua Promessa a quando l'adulto decide di continuare a prestare il suo servizio nei confronti dell'associazione di appartenenza. Il carattere non politico dello scautismo non deve essere visto come una mancanza di interesse verso la realtà politica del paese in cui lo scautismo è inserito, in quanto uno degli scopi dello scautismo è proprio l'educazione e la formazione del buon cittadino responsabile e consapevole, ma come una dichiarazione del fatto che la lotta per il potere deve rimanerne fuori. Lo scautismo è inoltre un movimento educativo, e non ha dunque un fine semplicemente ricreativo, in quanto i capi/educatori si impegnano, utilizzando idonei strumenti pedagogici, attraverso il gioco e altri strumenti apparentemente ricreativi a raggiungere degli obiettivi che sono indubbiamente educativi.

A livello internazionale, sono presenti WOSM e WAGGGS. WOSM, l'Organizzazione mondiale del movimento scout, è una organizzazione sovranazionale che coordina la maggior parte delle associazioni scout nazionali. Conta circa 28 milioni di membri appartenenti a 155 nazioni diverse, ha come corrispondente femminile l'Associazione mondiale guide ed esploratrici, WAGGGS.

In Italia sono presenti una moltitudine di associazioni scout, ma ad essere federate nella FIS, la Federazione Italiana dello Scautismo, sono solo due: l'AGESCI e il CNGEI.

Essere riconosciute dalla FIS comporta un riconoscimento automatico anche da parte di WOSM e WAGGGS.

L'AGESCI conta in Italia il maggior numero di iscritti, e nel suo Statuto si definisce come "Associazione Guide e Scouts Cattolici Italiani (AGESCI), costituitasi in Roma nel 1974 dall'unificazione dell'AGI e dell'ASCI, è una Associazione giovanile

educativa, che si propone di contribuire alla formazione della persona nel tempo libero e nelle attività extra-scolastiche secondo i principi ed il metodo dello scautismo ideato da Baden-Powell, adattato ai ragazzi e alle ragazze nella realtà sociale italiana di oggi.
L'Associazione, quale iniziativa educativa liberamente promossa da credenti, vive nella comunione ecclesiale la scelta cristiana.
Nell'azione educativa, l'Associazione realizza il suo impegno politico, al di fuori di ogni legame o influenza di partito e tiene conto dell'operato degli altri ambienti educativi.
L'Associazione non ha alcun fine di lucro; svolge la propria attività nel rispetto della libertà, dignità e uguaglianza degli associati e dei principi di democrazia."
Secondo lo Statuto del CNGEI invece "L'Associazione scout nazionale per l'educazione fisica e morale della gioventù di ambo i sessi, sorta in Italia sotto il nome di Corpo Nazionale dei Giovani Esploratori e Unione
Nazionale delle Giovinette Esploratrici, assume la denominazione di "CORPO NAZIONALE GIOVANI ESPLORATORI ED ESPLORATRICI ITALIANI" (C.N.G.E.I.) in conformità al D.L. 21 dicembre 1916 n. 1881, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale del 2 febbraio 1917 n. 27 col quale veniva eretto in Ente Morale."
A prima vista, dunque, le due associazioni risultano molto simili, ed infatti la differenza più sostanziale si riscontra nell'aspetto della fede, che stando a quanto si afferma nel Regolamento del CNGEI "Il C.N.G.E.I. non svolge attività a carattere confessionale.
La formazione spirituale è curata dai Capi, durante il normale svolgimento delle attività, attuando il progetto di Formazione Spirituale del C.N.G.E.I..
Il C.N.G.E.I. non presta alcun servizio in manifestazioni religiose, anche se i soci, singolarmente in uniforme, possono partecipare a manifestazioni di culto. Nelle normali attività deve essere lasciato il tempo ai soci di adempiere i propri doveri religiosi, nel rispetto della credenza di ognuno.", mentre come già evidenziato l'AGESCI centra la sua azione educativa all'interno della Comunità cattolica.
Al di là di questo aspetto, va notato come il percorso educativo interno alle due associazioni presenti delle notevoli similarità: in entrambe l'azione educativa inizia sul bambino di 8 anni, il quale fino ai 12 rimarrà all'interno del Branco. La permanenza in Reparto sarà poi di 4 anni, dai 12 ai 16, per poi passare in Compagnia nel CNGEI fino ai 19 anni, quando verrà data la possibilità di diventare educatore diretto. Nell'AGESCI

invece al posto della Compagnia si trascorre un anno in Noviziato, per poi entrare in Clan e compiere un servizio diretto nei confronti delle Unità (Branco e Reparto). Al termine di questi 3 anni di servizio viene chiesto di compiere una scelta di fede al ragazzo, che potrà quindi diventare un educatore diretto.

Questo movimento, così attuale e accattivante, non deve però essere visto come qualcosa di fine a se stesso, come un semplice hobby. Lo scautismo forma alla cittadinanza e fornisce tutta una serie di skills che sono poi spendibili anche sul mondo del lavoro.

A tal proposito, molto centrale risulta il discorso pronunciato dai commissari di WOSM e di WAGGGS in occasione della cerimonia per le celebrazioni del centenario del CNGEI a villa Pamphili a Roma lo scorso ottobre 2012:

"… Leadership through Individuals

Leadership is an essential skill that Scouts and Guides develop through our unique educational programme. The leadership skills that they gain will be carried with them through life. These skills will be used to motivate others, solve problems and to make a difference... wherever they are and whatever they may be doing.

The Scouts and Guides who are gathered here today from all over Italy, take a moment to look around at the people sitting next to you... they are the leaders of tomorrow.

Today, more than ever, society needs such leaders.

Society needs Scauting and Guiding.

Leadership through the Association

We are volunteers.

As a volunteer movement promoting civic engagement, Scauting and Guiding is devoted to serving their communities, wherever they may be, and engaging in finding solutions to problems.

As you move to the future, recognize that the world of volunteering has changed. Promote the value of volunteering, recognize what your volunteers do and celebrate their achievements.

Scauting and Guiding happens because dedicated volunteers freely give their time and expertise because they believe passionately in our shared mission of creating a better world."

Le conoscenze e le competenze che si maturano nel corso del cammino scout sono un patrimonio assolutamente unico e personale, e spetta al singolo individuo trovare il modo di massimizzare l'esperienza e poi di spendere nel modo corretto queste capacità. Indubbiamente i fattori di contesto influiscono molto, e nel cammino da educando si assorbe in modo abbastanza passivo, ma non appena si raggiunge la maturità necessaria che porta alla consapevolezza delle capacità acquisite grazie allo scautismo, non si può far altro che desiderare di condividere tutto questo con gli altri. È forse proprio questa la vera forza dello scautismo: le persone sanno di aver ricevuto molto, e per questo prestano il loro tempo e il loro entusiasmo affinché anche i nuovi iscritti possano beneficiare di tutto ciò.

I VALORI DELLO SCAUTISMO

Volendo analizzare i valori espressi dal movimento scout, è importante sottolineare come questi varino a seconda dell'associazione e dello Stato. Si possono tuttavia ritrovare dei punti di raccordo, ovvero delle similarità tra tutti i diversi modi di fare scautismo: sono quelli che in questa tesi vengono identificati come valori, come assunti validi in assoluto tra gli scout.

Questi valori traggono la loro origine dall'insegnamento di Lord Baden Powell, colui che nel 1907 fondò il movimento scout in Inghilterra, gettando le basi per quello che sarebbe poi diventato negli anni il maggior movimento giovanile a livello mondiale.

Egli stesso, nella prefazione al suo manuale "Scauting for Boys" afferma che "un vero scout è considerato dagli altri ragazzi e anche dai grandi, come un uomo di cui ci si può fidare, un uomo che non mancherà mai al suo dovere, anche se questo comporta rischi e pericoli, un uomo gaio e allegro, nonostante possano sorgere grandi difficoltà".

Valori quindi attualissimi anche al giorno d'oggi, sui quali è il caso di soffermarsi.

LA LEGGE SCOUT

Sin dall'inizio del Movimento scout, gli strumenti basilari per la formulazione in maniera comprensibile ed attuabile dai giovani dei principi sui quali esso si fonda sono stati una Promessa ed

una Legge, che tutte le associazioni Scout devono avere.

In questo senso la Promessa e la Legge concepita dal Fondatore sono un'utile sorgente alla quale attingere per le formule più aggiornate o maggiormente consone alla propria realtà culturale dato che in esse sono contenuti i concetti fondamentali del Movimento. Bisogna infatti sottolineare che la Promessa e la Legge originali furono scritti per giovani inglesi del XX secolo. Ogni associazione nazionale deve garantire che la propria Promessa e la propria Legge siano formulate in linguaggio
moderno, adatto alla propria specifica cultura e civiltà, pur rimanendo fedeli ai principi fondamentali.

Al fine di garantire che la diversità di espressione non intacchi l'unità del Movimento e la fedeltà ai suoi principi fondamentali, la Promessa e la Legge delle Associazioni Nazionali, non appena abbozzate ed ogni qualvolta siano modificate, sono soggette all'approvazione dell'Organizzazione Mondiale.

Per quanto riguarda il CNGEI, i 10 punti della Legge sono:

1. La parola dell'Esploratore è sacra
2. L'Esploratore è leale, forte, coraggioso/a
3. L'Esploratore è buono e generoso
4. L'Esploratore è amico/a di tutti e fratello di ogni altro/a Esploratore o Esploratrice
5. L'Esploratore è cortese e tollerante
6. L'Esploratore rispetta e protegge i luoghi, gli animali, le piante
7. L'Esploratore è coscientemente disciplinato
8. L'Esploratore è sempre sereno/a anche nelle difficoltà
9. L'Esploratore è sobrio/a, economo/a, laborioso/a, perseverante
10. L'Esploratore è puro di pensieri, corretto nelle parole e negli atti

La formulazione originale, così come viene citata su "Scauting for Boys" e che nel tempo ogni associazione ha rielaborato mantenendone tuttavia lo spirito fondamentale, è la seguente:

1. A Scout's honour is to be trusted.
2. A Scout is loyal to the King, his country, his officers, his parents, his employers, and those under him.
3. A Scout's duty is to be useful and to help others.
4. A Scout is a friend to all, and a brother to every other Scout, no matter to what social class the other belongs.

5. A Scout is courteous.
6. A Scout is a friend to animals.
7. A Scout obeys orders of his parents, patrol leader or Scoutmaster without question.
8. A Scout smiles and whistles under all difficulties.
9. A Scout is thrifty.
10. A Scout is clean in thought, word and deed.

Partendo dal presupposto che all'interno di questi dieci punti della legge scout sono contenuti i valori sui quali si fonda lo scautismo, è fondamentale analizzarli punto per punto cercando di evincere le caratteristiche di ogni scout, ovvero ciò su cui lo scout fonda la propria promessa e quindi adesione allo scautismo.

1. La parola dell'Esploratore è sacra

Il primo punto riguarda l'"honour", ed in italiano richiama la sacralità della parola. Questo aspetto comporta l'adozione di un comportamento non opportunistico: una volta data la propria parola, ci si potrà fidare di quella persona, in quanto avrà promesso sul suo onore di mantenerla.

Dire che la parola di uno scout è sacra, ed inserirlo come primo punto della Legge, è un messaggio molto forte. Nell'atto di compiere la propria Promessa, infatti, il ragazzo si impegna in prima persona a compiere tutta una serie di azioni, tra le quali c'è "rispettare la Legge scout".

In questo senso, dunque, la Legge vincola il testo della Promessa, e viceversa: lo scout promette di rispettare ed osservare la Legge, e la Legge prevede che la parola data da uno scout sia sacra ed in qualche modo vincolante. Ciò significa che l'impegno sarà quello di rispettare tutti i punti della Legge e quanto previsto dalla Promessa.

Al di là di questo gioco di correlazioni e rimandi che in qualche modo risultano un vincolo quasi imposto, bisogna sottolineare la volontarietà di queste azioni.

Nessuno obbliga il bambino a prestare la propria Promessa, è anzi un atto totalmente spontaneo e volontario. La prassi vuole che si compia un percorso nel quale si spiegano al neo-scout il significato e le implicazioni di Legge, Promessa e Motto, in modo che, nonostante la giovane età, egli sia consapevole della portata delle proprie azioni.

Ponendosi dal lato dello scautismo adulto, interessante è l'analisi svolta dal prof. Edoardo Missoni, docente alla SDA Bocconi e Commissario WOSM (World

Organization of the Scout Movement) dal 2005 al 2008: “certamente, l’idea di “considerare proprio onore” o “porre il proprio onore, nel meritare fiducia”, si lega all’idea di responsabilità. Quindi innanzi tutto un mondo fatto di persone responsabili. Persone responsabili, che meritano fiducia degli altri anche perché sanno pensare il futuro e si preoccupano anche per quelli che verranno.”.

Un adulto scout è per definizione un adulto responsabile, che ha compiuto delle scelte importanti ed è in grado di stabilire delle priorità nelle proprie azioni. Il concetto di fiducia è alla base di tutto questo: il clima che si crea nell’ambiente scout è di complicità e coesione, uno scout saprà sempre di poter contare sui propri Fratelli in caso di bisogno.

Inoltre, la sacralità della parola evidenzia un altro importante aspetto che caratterizza gli scout a tutti i livelli: se uno scout si prende un impegno, lo porterà a termine. Questo per due ordini di motivi: il primo è che lo scout si adopera per “rendere il mondo un po’ migliore di come l’abbiamo trovato”, come dice Baden Powell, ed è quindi una motivazione profonda, un vero e proprio senso del servizio; l’altro è proprio legato alla presa di coscienza che una volta preso un impegno o assunta una responsabilità è necessario portarli a termine, nei limiti delle proprie possibilità. Ovviamente non sarà possibile chiedere lo stesso grado di impegno ad un bambino e ad un adulto, ed infatti lo scautismo prevede che ciascuno faccia “del proprio meglio”, commisurando cioè l’impegno e lo sforzo in base alle proprie capacità, alla propria età e al proprio tempo.

2. L'Esploratore è leale, forte, coraggioso/a

Il secondo punto si focalizza su lealtà, forza e coraggio dello scout, ma più curiosa è l’accezione che viene data in inglese, in particolare quando si riferisce a “his employers, and those under him”. Questo significa che lo scout, al di là del suo ruolo di educatore se considerato come scout adulto, promettendo di rispettare la legge scout si impegna anche ad adottare un comportamento che va al di là della vita scautistica, e che si ripercuote in maniera diretta sul mondo del lavoro. Questa fedeltà potrebbe assumere il significato di rispetto, nonché dell’osservanza delle regole che disciplinano il mercato del lavoro. Probabilmente la traduzione in italiano di *loyalty* non è ben resa dal termine lealtà, quanto appunto da fedeltà, intesa sia nei confronti di se stessi facendo riferimento

agli ideali scout, sia verso gli altri e quindi a vantaggio del proprio gruppo di appartenenza.

La lealtà è uno dei valori fondanti dello scautismo, e questo elemento si ricollega al primo punto della Legge: lo scout è leale e quindi ci si potrà fidare della parola data.

Il concetto di lealtà può essere declinato lungo due direttrici: la lealtà nei confronti di se stessi e degli altri e la lealtà verso il movimento scout.

Prima di tutto è indispensabile chiarire che la lealtà non è una componente del carattere, è una scelta. È scegliere di obbedire a valori e principi di correttezza e giustizia. È superare un conflitto interiore tra ciò che è moralmente giusto e ciò che la società ci propone come giusto. Essere leali con noi stessi significa essere coerenti con gli ideali in cui crediamo e i comportamenti che, poi, assumiamo nel concreto.

Essere leali verso se stessi comporta automaticamente una lealtà verso gli altri, dal momento che solo se una persona è realmente in grado di capire quali sono i valori in cui crede e riesce a trovare una coerenza all'interno di questa moltitudine, allora sarà in grado di traslare questo principio anche nei confronti delle altre persone.

La lealtà verso gli altri dovrebbe essere una caratteristica di ogni leader, scout ma non solo, dal momento che un buon capo ha il compito di trasmettere la bontà dei suoi assunti di base anche ai suoi collaboratori, cercando di far loro comprendere l'importanza di tenere un comportamento che si poggi su dei principi. Il fatto di essere d'esempio, infatti, è un aspetto intimamente connesso alla lealtà, intesa come trasmissione dei propri valori, ma anche dimostrazione, così come è indicato in questo punto della Legge, di forza e coraggio nell'affrontare le situazioni inaspettate, divenendo così un termine di paragone per le persone che circondano questo leader. Presuppone il superamento di un conflitto interiore, per poi prendersi la responsabilità delle proprie scelte.

Per quanto riguarda la lealtà nei confronti del movimento scout, una persona sceglie di obbedire a particolari valori di correttezza e sincerità anche in situazioni difficili, mantenendo le promesse iniziali e comportandosi seguendo un codice prestabilito - sia esso tacito o esplicito. In altri termini, si può intendere per lealtà il grado di coerenza tra un comportamento nella pratica e gli ideali a cui si attiene teoricamente una persona. Non è dunque possibile affermare sulla carta di essere fedeli o comunque di sentirsi parte integrante di un movimento scout se poi non si dimostra questa lealtà nei fatti: è

importante mantenere un atteggiamento che sia conforme a quanto dichiarato, in modo da non incorrere in conflitti interiori, ma anche con altre persone che invece con il loro comportamento dimostrano la loro fedeltà.

3. L'Esploratore è buono e generoso

Il terzo punto della legge scout parla di bontà e generosità, ed anche in questo caso l'inglese ha dei risvolti maggiormente riconducibili al mondo del lavoro. L'aspetto solidaristico è forse quello che caratterizza più di ogni altro lo scout, ovvero aiutarsi nei momenti di difficoltà e comprendere le esigenze dell'altro. Questo punto della legge è facilmente applicabili a tutti i livelli, dal bambino di otto anni all'adulto: per un Lupetto la bontà e la generosità si esplicitano nella cosiddetta "buona azione", ovvero un gesto di aiuto che si fa per cortesia ad un'altra persona, anche senza che essa lo abbia richiesto esplicitamente. Baden Powell la chiamava "Good Turn", cioè scherzo buono, intendendo dire che lo scout deve sorprendere l'altra persona con il suo atto nato spontaneamente. Per definirsi tale, quindi, la buona azione deve essere compiuta volontariamente e l'autore non deve accettare nessuna ricompensa in cambio.

La buona azione, così come viene spiegata ai Lupetti, deve essere un'azione concreta che costa un sacrificio, deve essere disinteressata, libera e volontaria, deve essere quotidiana ed espressamente voluta, deve essere a favore di un altro, deve produrre gioia in chi la riceve e lasciare possibilmente in incognito chi la compie.

In concreto, quindi, la persona che decide, perché si tratta di un atto assolutamente volontario, di prestarsi nel compiere una buone azione, deve innanzitutto farlo perché si sente nelle condizioni di donarsi all'altro, senza costrizioni o pressioni di alcun genere.

Per quanto riguarda i ragazzi più grandi, la buona azione si tramuta nel concetto di "servizio". Questa idea di servizio è alla base dello scautismo, in quanto lo scout si deve adoperare nel fare del bene agli altri, a tutti i livelli. Il senso del servizio è richiamato anche da uno dei principi cardine dello scautismo mondiale, ovvero il volontariato: tutti gli scout, qualsiasi sia il ruolo che essi ricoprono, da Capo Scout, a Presidente, a Vice Capo Unità, compiono la loro opera senza ricevere in cambio nessuna remunerazione, ma solo per la gioia di mettersi al servizio degli altri, per dare il proprio contributo nella creazione di qualcosa di grandioso come lo scautismo.

Il concetto di servizio tuttavia non va frainteso. Lo stesso Baden Powell ci teneva a sottolineare che "Il primo gradino per il raggiungimento di questo scopo è sviluppare la pace e la buona volontà all'interno dei nostri confini, allenando la nostra gioventù di entrambi i sessi e praticarla come modo di vita; così non esisterà più la gelosia di città verso città, classe verso classe, setta religiosa verso setta religiosa; e quindi diffondere questo buon sentimento al di fuori dei nostri confini verso i nostri vicini...".

La partecipazione allo sviluppo della società esprime dunque il principio basilare del servizio verso gli altri in maniera completa. Il servizio è concepito nel suo significato più ampio, come contributo allo sviluppo della società, ma questo "sviluppo" non va raggiunto a qualunque costo, bensì deve essere basato sul rispetto della dignità dell'uomo e dell'integrità della natura.

Se vale il detto che "once scout, always scout", allora ci si potrebbe aspettare che questi atti di generosità spontanea caratterizzino non solo i bambini, ma tutti gli adulti che sono o sono stati scout.

Tuttavia, considerando la società nella quale viviamo, il concetto di bontà sembra quanto mai distante. Nella vita di tutti giorni e sul lavoro siamo sempre più spinti a competere uno contro l'altro, è quasi una darwiniana lotta nella quale può sopravvivere solo il più forte, o comunque colui che meglio degli altri è in grado di adattarsi. In tale contesto, quindi, sembra non esserci affatto spazio per "buone azioni", per gesti di generosità disinteressata.

Lo scout, ad ogni modo, si ripropone di essere buono e generoso, e si impegna a fare del bene anche se le circostanze risultano ostili.

4. L'Esploratore è amico/a di tutti e fratello di ogni altro/a Esploratore o Esploratrice

Il quarto punto della legge comprende la fratellanza scout, che Federico Lunardi, membro dell'Ordine Scout di San Giorgio, distingue dall'amicizia: "L'amicizia distinta dalla fratellanza, quindi. L'amicizia come sentimento che si nutre verso persone che si scelgono o che gli eventi della vita ci fanno incontrare; un afflato che si crea, in definitiva, in una situazione ad hoc. La fratellanza, invece, è quel vincolo che ci unisce a tutti coloro che appartengono alla medesima famiglia. Una fratellanza che, nello Scautismo, non è né fisica (non nasce dalla condivisione dei genitori) né spirituale (non

nasce dalla medesima dimensione di vita) ma è ideale (nasce dalla condivisione dei medesimi valori e principi).”.

I valori e i principi dei quali Lunardi parla non sono altro che i tre principi del movimento scout mondiale: il dovere verso dio, il dovere verso gli altri e il dovere verso se stessi.

Come si evince da queste affermazioni, il primo principio riguarda il rapporto di una persona con i valori spirituali della vita; il secondo il rapporto con la società nel senso più ampio del termine; il terzo riguarda gli obblighi che ognuno ha verso se stesso.

Gli scout sono dunque accomunati da questi tre principi, e questa comunanza si traduce in un rapporto interpersonale unico nel suo genere, capace di unire persone distanti per cultura, credo e Paese di appartenenza.

Il richiamo alla fratellanza comporta il fatto di prendere gradualmente coscienza di essere chiamati a far parte di una comunità più vasta, condividendo in prima persona il cammino della propria associazione scout e portando ad essa il contributo delle proprie idee ed esperienze, anche attraverso la partecipazione agli eventi e ai momenti di verifica e confronto che essa organizza. Tutto questo, in termini più generali, si traduce in un attivismo sociale, che porta a mettersi in prima linea nell’affrontare le decisioni che avranno poi delle ricadute non solo personali ma generali.

Spesso si sente parlare de “la grande famiglia scout”, ed effettivamente questa metafora è molto calzante. Uno scout sente di avere moltissimi fratelli, che sebbene non lo siano per sangue sarebbero ugualmente disposti ad aiutarlo nel momento del bisogno. Il clima e la complicità che si creano all’interno dell’ambito scout fanno sì che le persone si sentano a proprio agio, fin dalle prime volte.

In particolare, un Lupetto appena entra in Branco viene accolto all’interno di questa “famiglia”, dove scoprirà le nuove regole ed un diverso approccio nei confronti di ciò che lo circonda. Non a caso, uno degli strumenti del metodo scout della Branca Lupetti è proprio la “Famiglia Felice”: questo concetto indica la “volontà di creare e far vivere un clima positivo che un bambino vivrebbe in una situazione familiare sana e, considerando che spesso ad 8 anni è la prima volta che un bambino lascia casa per più di un giorno, è proprio necessario che si senta, comunque, come a casa sua, sia per lui che per i suoi genitori, per creare un rapporto di fiducia.” “tra l’altro, considerando che gli adulti sono volontari e che i lupetti scelgono di essere scout, è giusto che tutti

possano star bene nel vivere questa scelta: è un dovere verso se stessi e una garanzia di successo verso gli altri".

5. L'Esploratore è cortese e tollerante

Il quinto punto della legge si riferisce al fatto che lo scout debba essere una persona cortese e tollerante. La cortesia indica l'atteggiamento di disponibilità, gentilezza, sensibilità verso i più deboli, è un concetto medievale e del quale non si sente molto spesso parlare, in quanto viene quasi dato per scontato.

Ci si aspetta che uno scout sia in grado di trattare le persone con animo aperto, ponendosi in posizione di ascolto: si chiede infatti agli stessi bambini di fare delle Buone Azioni, concetto già citato nel precedente paragrafo, cercando di capire in anticipo le esigenze dell'altro, prima cioè che questo chieda aiuto. Così facendo, non si tratterà di un favore, bensì di un gesto spontaneo e gentile a tutti gli effetti, senza avere la pretesa di ricevere nulla in cambio.

È importante anche che lo scout sia in grado di porsi nei confronti degli altri con un atteggiamento positivo, in modo da ispirare fiducia. Questo è fondamentale soprattutto per i capi scout, ai quali i genitori scelgono di affidare i loro figli, andando ad affiancarsi in un rapporto di educatori diretti. È una grande responsabilità, un grande onere ma anche un grande onore per i ragazzi che decidono di fare volontariato in questo campo, impegnandosi ad applicare i corretti strumenti per fornire un reale supporto alle famiglie nell'educazione dei giovani.

L'idea di tolleranza si presta ad una lettura in senso ampio, volendo intendere con essa l'apertura mentale che lo scout deve avere nei confronti del "diverso". Come viene esplicitato dal PEG, il Progetto Educativo Globale, ovvero il principale strumento pedagogico utilizzato dagli scout afferenti alla FIS (Federazione Italiana dello Scautismo) come supporto alla programmazione educativa, con educazione alla diversità, per uno scout, si intende "conoscere le diversità nella complessità delle loro manifestazioni: negli altri in quanto tali, nella differenza sessuale, nella appartenenza etnica, nella lingua e nella cultura, nel credo religioso e politico, nel deficit e nell'handicap, nello status sociale". Ma non ci si ferma qui, ed è dunque opportuna una riflessione: lo scout deve anche "operare in modo che la diversità diventi un valore che

arricchisce le persone e le situazioni, manifestando sentimenti positivi verso qualsiasi forma di diversità".

Va tuttavia notato come in realtà lo scautismo non rispecchi la reale composizione della società odierna, in quanto i principali fruitori della proposta educativa scout sono per la maggior parte le famiglie di origini italiane, con un livello di reddito medio. Questo non è vero in tutte le realtà locali, dal momento che in particolare nelle grandi città sempre più si affacciano nuovi bambini figli di immigrati o provenienti da situazioni di disagio sociale, ma per la gran parte delle Sezioni una delle principali sfide per il futuro è quella di integrare anche all'interno dei gruppi scout quelli che sono i nuovi gruppi sociali.

La tolleranza nei confronti dell'altro non va letta come un sacrificio, bensì come un'occasione di arricchimento. Approcciarsi con il "diverso" diventa un momento di confronto, ascolto e crescita, perché solo conoscendo ciò che ci circonda si può essere in grado di dare un giudizio, o di sostenere un parere con convinzione e con argomenti credibili. Porsi in posizione di ascolto, infatti, permette di capire le motivazioni dell'altro, il perché delle sue azioni, le ragioni delle sue scelte.

Dire che lo scout è tollerante, quindi, significa dire che è disposto all'ascolto, e che da questo è in grado di trarre un insegnamento di vita, da riportare e utilizzare nei momenti del vissuto quotidiano.

6. L'Esploratore rispetta e protegge i luoghi, gli animali, le piante

Il sesto punto della legge, rivisto in chiave attuale, offre degli spunti interessanti in tema di sostenibilità ambientale. Vivendo a contatto con la natura, lo scout si impegna ad amarla e a rispettarla, e questo si traduce in una maggiore sensibilità e consapevolezza delle problematiche legate all'ambiente.

È pur sempre vero che questo rispetto per la natura è realizzabile grazie al continuo contatto e richiamo tra lo scautismo e la natura, presente nella maggior parte delle attività svolte da giovani e adulti scout. Il solo fatto di interagire all'interno di ambienti inediti o comunque inusuali, come trascorrere dieci giorni in montagna senza un tetto sulla testa che non sia la tenda e cucinando i propri pasti su un fuoco acceso con la legna trovata nel sottobosco, massimizza questa attenzione nei confronti dell'ambiente, in quanto è il ragazzo stesso che deve utilizzare al meglio le risorse a disposizione, prime tra tutte quelle offerte dalla natura.

Non si deve cadere però nello stereotipo dello scout che non fa altro che camminare per i boschi. La natura rappresenta anche l'ambiente cittadino, nel quale la maggior parte dei ragazzi scout oggi si muovono. Il rispetto per la natura è anche il rispetto per la città, per i luoghi in cui vive, per la propria casa. L'impegno dello scout deve essere di "lasciare il mondo migliore di come l'ha trovato", dando prima di tutto il buon esempio, ed operando in prima persona per raggiungere tale obiettivo.

In concreto, lo scout deve fare in modo di essere un esempio per gli altri. L'amore per la natura si deve tradurre in piccoli gesti che facciano del bene al pianeta: i bambini, fin dai primi anni di attività scout, vengono sensibilizzati sul corretto utilizzo delle risorse idriche, sulle modalità di raccolta differenziata dei rifiuti, sulla necessità di mantenere una dieta sana ed equilibrata, sulla scelta dei prodotti che consumiamo.

Questo tipo di educazione è pensata nell'ottica della formazione del "buon cittadino", ovvero di un individuo responsabile e cosciente del proprio impatto ambientale, sociale e civico. Si vuole far sì che gli scout siano in grado di lasciare la propria impronta, il proprio segno, in positivo, nella società.

Per il 2012 WAGGGS, l'associazione mondiale delle Guide, ha coniato lo slogan "Salviamo il nostro pianeta!", basato sul 7° Obiettivo del Millennio ("Garantire la sostenibilità ambientale"). Questo slogan si è tradotto in una serie di attività volte a sensibilizzare gli scout, bambini e adulti, su questa materia.

È interessante la similarità tra lo scautismo, in tema di ambiente, e quanto afferma il Rapporto Bruntland (1987) sulla sostenibilità: "lo sviluppo sostenibile è uno sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni". Solo educando le generazioni presenti su questi importanti temi sarà possibile pensare ad un futuro più sostenibile, solo facendo crescere dei cittadini responsabili ed attenti sarà raggiungibile il mantenimento delle risorse e dell'equilibrio ambientale del nostro pianeta.

A tal proposito, va ricordato ciò che è stato svolto lo scorso anno a livello nazionale: il tema del Thinking Day 2012, ovvero la giornata in cui si ricorda la nascita del fondatore Baden Powell, era legato alla sostenibilità ambientale e si è ispirato ad uno degli otto "Obiettivi del Millennio", tra i quali anche gli Scout e Guide individuano, ogni anno, il filo conduttore del Thinking Day, che in tutti i Paesi viene celebrato attraverso iniziative

che permettono la raccolta del "Penny", segno di solidarietà per lo sviluppo del Guidismo, ovvero scautismo femminile, nel mondo.

7. L'Esploratore è coscientemente disciplinato

Il settimo punto della legge ha due accezioni lievemente diverse, a seconda che si tratti del testo inglese o italiano. In inglese la frase è più prescrittiva, si parla di un'obbedienza ai genitori e ai propri capi scout "senza discutere", mentre in italiano si dice che lo scout deve essere "coscientemente disciplinato". Questo punto è di difficile interpretazione, perché parla delle regole, di chi le stabilisce, del loro rispetto, delle scelte controverse, di fare le cose anche quando viene richiesto.

La legge non mette in dubbio il fatto che lo scout sia disciplinato, ma lo scout deve anche essere obbediente. Cioè, prima di poter ragionare sul miglior modo in cui obbedire, bisogna avere imparato ad obbedire, ad accettare regole costruite da qualcun altro. L'avverbio "coscientemente" tuttavia apre uno spiraglio, dicendo che lo scout sì deve rispettare queste regole, ma nessuno lo ha obbligato a compiere questa scelta, e facendo la promessa ha deciso di sua volontà di entrare a far parte dello Scautismo. Lo scout quindi ha una disciplina, ha delle regole, e si impegna con la promessa a rispettarle, basando questo impegno sulla libertà della propria scelta.

Tuttavia, come in ogni gruppo sociale, la convivenza non è possibile senza che prima siano state stabilite delle regole. Ecco dunque che, appena uno scout decide di prestare la propria promessa, ci si aspetta che mantenga un comportamento coerente con questi precetti.

Da un occhio esterno allo scautismo, potrebbero apparire imposti e quasi militareschi, con la formazione in quadrato per le Pattuglie di Esploratori, con il richiamo al suono del fischietto, con la regola di non passare nel centro del Cerchio di Branco, con il fare silenzio quando Akela alza il braccio … Tuttavia, queste regole non sono altro che il frutto della formalizzazione del buon senso. Se non ci fossero tali obblighi, nel senso buono del termine, probabilmente i giovani capi che si trovano a gestire 30-35 ragazzini non riuscirebbero a mantenere quel minimo di disciplina che è necessaria per far convivere dei gruppi così numerosi e in età così critiche.

Spesso i genitori dei bambini si meravigliano di come tre o quattro ragazzi di vent'anni riescano a portare in uscita così tanti bambini senza che succeda nulla di spiacevole. In

realtà questo sta a significare che il metodo scout funziona, che queste regole, che possono apparire inusuali o comunque molto forti, fanno sì che le figure degli educatori godano della giusta autorevolezza, senza però sfociare nell'autoritarismo.
Si crea così una sorta di circolo virtuoso, in cui i bambini si fidano dei loro capi e delle regole che questi spiegano loro, e danno così l'esempio ai nuovi scout. Soprattutto nell'età dello sviluppo, infatti, vedere che altri bambini adottano un determinato comportamento dà una certa legittimità a quest'ultimo, e quindi questa legittimazione di cui godono i capi si rafforza sempre di più.
L'essere coscientemente disciplinato aiuta lo scout in tutto il suo cammino di crescita, in quanto gli consente di accettare delle regole imposte dall'alto, comprendendo perché questi precetti esistono e che senza di essi non si potrebbe vivere in modo sereno. Ovviamente questo non significa prendere per buono tutto ciò che viene dettato come legge, ma capire con spirito critico che è giusto far proprie le norme alla base del funzionamento di qualsiasi associazione, in modo da avere coscienza di ciò che accade e non subire passivamente.

8. L'Esploratore è sempre sereno/a anche nelle difficoltà

L'ottavo punto è quello che meglio esprime il cosiddetto spirito scout. Lo scout è naturalmente portato a cercare il lato positivo delle cose, scoprendo il buono che c'è in ciascuno; rifiuta le cattive abitudini, la pigrizia, lo scetticismo, l'indifferenza; respinge la violenza, la prepotenza ed ogni sorta di ingiustizia. Guarda alla vita come ad un "grande gioco", con spirito di avventura, ed è in grado di accettare anche l'insuccesso, considerandolo non come una sconfitta personale bensì come stimolo a rialzarsi e ricominciare, facendo sempre "del proprio meglio", che è anche il motto degli scout.
In tutto questo non si parla certo di grandi gesti eroici, ma del porsi con spirito proattivo, senza scoraggiarsi, davanti alle piccole difficoltà che si possono presentare ogni giorno.
La versione inglese di questo articolo della legge è molto evocativa, infatti lo stesso Baden Powell in alcune delle vignette che ha personalmente realizzato per corredare di immagini i suoi libri molto spesso rappresentava lo scout mentre camminava fischiettando.

Essere sereni anche quando le circostanze esterne non invoglierebbero questo atteggiamento, dovrebbe essere alla base del modo di vivere di ciascuna persona. Mantenere un po' di sano ottimismo spesso semplifica le cose, e permette di vedere i problemi da un'altra prospettiva.

Se si affrontano le difficoltà con la convinzione che queste siano insormontabili, che nonostante gli sforzi non saranno superabili, allora probabilmente si rischia di ricadere nelle cosiddette profezie che si auto-avverano.

La Legge del Lupetto, ovvero del bambino dagli 8 ai 12 anni, è semplificata in due punti: "il Lupetto ascolta il Vecchio Lupo" ed "il Lupetto non cede a se stesso".

È dunque evidente l'intento della Legge scout di sottolineare quanto sia importante il fatto di rimanere sereni davanti alle avversità e di non demordere.

Lo scautismo insegna a prendere di petto le situazioni, ad impegnarsi ad affrontarle e non semplicemente ad aggirarle trovando una via più semplice. Spesso potrebbe apparire più comodo aggirare l'ostacolo, ma solo affrontandolo si potranno realmente comprendere le proprie capacità e competenze, e uscirne arricchiti. Se si fronteggiano solamente situazioni note, infatti, non si può crescere né imparare qualcosa di nuovo, dal momento che si attuano sempre le stesse soluzioni e non si agisce con una strategia emergente.

Questo non arrendersi quando si palesano dei problemi è di aiuto anche nella gestione dei rapporti interpersonali, nei casi in cui si creino delle incomprensioni tra i membri dello stesso gruppo. Lo spirito scout dice che non bisogna ignorare queste problematiche, facendo finta che non sussistano, ma nemmeno accettare qualsiasi soluzione al conflitto: è necessario invece adoperarsi in prima persona per chiarire le ragioni che hanno portato allo scontro, per poi discutere in maniera civile e trovare insieme i possibili rimedi.

Va tuttavia notato come questo punto della legge sia di non semplice applicazione, dal momento che le passioni delle persone e le loro indoli spingono i singoli individui ad animarsi nei dibattiti, dimenticandosi la "sobrietà" che verrà trattata nel prossimo punto della legge. Così facendo, purtroppo, si perde la serenità, e le questioni si ingigantiscono e sfociano in conflitti ancora maggiori.

Alla fine, però, nella maggior parte dei casi lo scout è in grado di rialzarsi e di ricominciare da zero, offrendo una dimostrazione di maturità che non sempre si ritrova nelle persone.

9. L'Esploratore è sobrio/a, economo/a, laborioso/a, perseverante

Il nono punto della legge in inglese viene riassunto da un'unica parola, thrifty, mentre in italiano si è voluto meglio esplicitare il concetto aggiungendo ad economo anche sobrio, laborioso e perseverante. Questo significa che lo scout è in grado di utilizzare correttamente e valorizzare le risorse che ha a disposizione, dandosi sempre da fare e senza perdersi d'animo. Questa laboriosità si traduce nel cosiddetto "spirito di servizio", ovvero in un atteggiamento attivo nel fare il bene e guardarsi intorno con attenzione. Questo rendersi utili agli altri in realtà finisce con l'arricchire il singolo, migliorandone capacità progettuali ed abilità tecniche, pur mantenendo sempre i caratteri di gratuità, generosità ed altruismo.

La laboriosità dello scout è una delle peculiarità che maggiormente traspaiono all'esterno.

Gli scout sono sempre molto attivi nel servizio, sia verso se stessi che verso gli altri: i capi scout programmano in anticipo il calendario delle attività annuali, prevedendo le varie uscite e le attività, ma si prestano anche nel servizio nei confronti di associazioni esterne di vario genere. È difficile trovare uno scout, adulto o ragazzo, non impegnato in qualche gioco o in qualche opera in generale.

Il concetto di economicità è fondamentale per gli scout, grazie e a causa della natura no profit di tale attività. Ogni iscritto paga una quota associativa annua, che va a coprire principalmente l'assicurazione civile e le spese delle utenze delle sedi. Va notato come in realtà gli scout durante l'anno compiano numerose attività, ma c'è una particolare attenzione da parte degli educatori nel non gravare troppo sui bilanci delle famiglie. Questa sensibilità si traduce in un notevole impegno, soprattutto in termini di tempo, nel cercare le soluzioni che siano più economiche, per quanto riguarda strutture e trasporti, pur mantenendo inalterata la qualità.

Il punto centrale è senza dubbio l'autofinanziamento, ovvero tutto quell'insieme di attività che gli scout mettono in atto per raccogliere dei fondi dalla cittadinanza ridurre così le quote per campi e uscite. Ci sono diverse modalità di autofinanziamento, più

adatte a ciascuna fascia di età, dalla vendita dei biscotti, a lavoretti di giardinaggio, all'attenzione ai Bandi Regionali.

L'economicità sembrerebbe contraria al volontariato, uno dei principi cardine dello scautismo, ma in realtà i capi scout, a tutti i livelli, scelgono di donare il proprio tempo, il proprio entusiasmo e le proprie energie proprio perché hanno interiorizzato a pieno lo spirito scout, ed hanno compreso che ciascuno deve dare il proprio contributo per far sì che il movimento scout si regga e possa continuare a crescere e a trasmettere quei valori dai quali tanti hanno tratto la propria ispirazione.

10. L'Esploratore è puro di pensieri, corretto nelle parole e negli atti

Il decimo punto della legge, infine, parla di purezza nei pensieri, nelle parole e nelle azioni. Questo articolo in realtà è incorporato in tutti gli altri, e significa che bisogna mantenere un comportamento coerente con i principi espressi negli altri articoli.

La coerenza non è intesa solo in riferimento ai propri ideali, ma come un atteggiamento che rifugge gli stereotipi e pone fiducia nei confronti delle persone.

È necessario mantenere la mente aperta per dialogare con gli altri, preservando sì la purezza dei propri pensieri, ma facendo anche in modo che questi in qualche modo si "contaminino" con ciò che l'altro è in grado di offrire.

Questo dialogo deve tuttavia mantenere sempre i toni della pacatezza e del rispetto reciproco, senza cercare di imporsi né di far prevalere a tutti i costi la propria idea o il proprio punto di vista.

L'aspetto forse più difficile da realizzare è quello della coerenza tra le parole e le azioni. Può apparire banale, ma non è semplice impegnarsi in qualcosa e poi portarlo a termine, dal momento che si possono incontrare numerosi ostacoli lungo la strada. Più che ad un'obbligazione di risultato, tuttavia, si può parlare di un'obbligazione di mezzi, ovvero lo scout farà "del suo meglio" per completare l'impegno preso, mettendoci tutti gli sforzi necessari, ma il concetto di "meglio" è assolutamente relativo e cambia a seconda della persona in esame e del compito assegnato.

Avere un comportamento corretto nei confronti del prossimo significa anche non mettere in atto condotte opportunistiche.

Non bisogna approfittare delle debolezze dell'altro per emergere, ne verrebbe meno il principio di correttezza. Quello che lo scautismo fa, tra l'altro, è valorizzare le

peculiarità di ciascuno mettendone in luce i punti di forza. È normale che non tutti abbiano le stesse doti, capacità e competenze, ma va comunque mantenuto un comportamento coerente con i principi di Legge, Promessa e Motto.

SCAUTISMO E CULTURA ORGANIZZATIVA: I CONTRIBUTI DELLA LETTERATURA

Il concetto di cultura organizzativa non viene considerato fino all'inizio degli anni '80, e la ragione di ciò sta nel fatto che nella maggior parte dei casi è difficile da indagare, in quanto rappresenta dei valori dati per scontati dalle persone, il modo in cui le cose vengono svolte, le linee guida spesso non scritte e a volte nemmeno dette, quindi tutti aspetti impliciti e considerati quasi naturali. (Cameron e Quinn, 2006)

A detta di Lou Gerstner, il CEO che risollevò la IBM negli anni '90 portandola fuori dalla crisi in cui era coinvolta, "culture is everything". Se prendiamo per vera questa affermazione, il compito di questa tesi andrà ben oltre una semplice analisi dei valori racchiusi nell'esperienza scout: essi diverranno infatti il punto di partenza per una rilettura dei principali contributi scientifici in temi di valori e cultura organizzativa.

È necessario dunque inquadrare cosa sia la cultura organizzativa, per dimostrare quanto effettivamente tale concetto coincida spesso con gli assunti di base dello scautismo.

In questo elaborato viene analizzata la cultura organizzativa e non tanto quella antropologica o sociologica, in quanto il contesto organizzato è alla base sia delle aziende che dello scautismo, dal momento che entrambi sono caratterizzati da una serie di obiettivi e di attività circoscritti ad un determinato ambiente con le sue precise norme valide solamente in quel contesto.

Il mondo scout, infatti, può essere considerato come un'organizzazione, come un'azienda con delle regole ben precise; in realtà le sanzioni per la mancata osservanza sono limitate al campo morale, ma non è poi così difficile trovare dei parallelismi tra il contesto aziendale e quello scout.

In effetti, Edgar Schein, uno dei maggiori studiosi di cultura organizzativa, individua all'interno della cultura i cosiddetti valori dichiarati. Essi non sono altro che dei valori manifesti o espressamente accettati di una cultura, ovvero quello che le persone dichiarano essere le motivazioni del proprio modo di agire.

Qui il parallelismo risulta evidente, in quanto anche nello scautismo questi valori dichiarati, che sono stati individuati come i punti della Legge scout, rappresentano i fondamenti del comportamento, le linee guida che orientano gli appartenenti al Movimento, un po' come la cultura organizzativa e i suoi valori guidano, esplicitamente e implicitamente, le aziende.

Proprio Schein, infatti, afferma che all'inizio della vita di un'organizzazione le soluzioni che si rivelano più volte valide per risolvere alcune problematiche diventano poi valori, e saranno proprio questi valori a guidare la selezione delle successive soluzioni. Se queste soluzioni risulteranno vincenti e i membri del gruppo ne saranno consapevoli, allora inizierà un processo attraverso il quale i valori da convinzioni diverranno assunti di base, ovvero l'essenza stessa della cultura.

È assodato il fatto che lo scautismo sia un Movimento, in perenne crescita e mutamento al variare del contesto esterno e delle nuove esigenze che si manifestano, ma nonostante questi continui cambiamenti i valori non sono cambiati in oltre un secolo, ad indicare il fatto che sono talmente radicati nello scautismo che possono essere ritenuti, parlando in termini organizzativi, come degli assunti di base sui quali si poggia tale esperienza educativa.

I contributi della letteratura, oltre a quanto ha affermato Schein, sono molti e spaziano nei vari campi definiti dalla cultura organizzativa. L'intento qui è dunque quello di compiere una panoramica su alcuni autori che hanno trattato tali tematiche, per comprendere se e come si possano individuare dei punti di contatto tra i valori dello scautismo e i valori aziendali ricompresi nella cultura organizzativa.

Tra l'altro, al di là del legame che effettivamente lega scautismo e cultura organizzativa, è interessante notare come effettivamente in campo organizzativo il fatto di possedere dei valori forti e chiari, come nel nostro caso quelli scout, porti a tutta una serie di conseguenze positive in ambito lavorativo, con diverse implicazioni che vengono analizzate dagli autori presi in esame.

CAMERON E ETTINGTON: DEFINIZIONI DI CULTURA ORGANIZZATIVA

Nell'analizzare il concetto di cultura organizzativa, è interessante prendere in esame il paper "The conceptual foundations of organizational culture", in cui i due autori studiano il concetto di cultura e come la teoria organizzativa riveli una continua tensione tra l'approccio razionale, empirico ed esplicito e quello non razionale, qualitativo e implicito.

Il termine cultura è stato indagato a lungo da sociologi e antropologi, ma solo recentemente è emerso un interesse anche da parte della dottrina organizzativa. Ci sono almeno due ragioni per le quali la centralità della cultura organizzativa va rilevata: la prima è che non si tratta di una moda passeggera, bensì deve essere vista come il completamento e l'ampliamento di una disciplina molto ampia, la seconda è che non ci si deve preoccupare della mancanza di una definizione univoca del concetto, in quanto spesso si genera confusione tra il concetto di cultura organizzativa e quello di clima aziendale.

Lo scopo che si prefiggono i due autori è di illustrare alcune dimensioni di criticità della cultura organizzativa e verificare se questa abbia una correlazione positiva con l'efficacia organizzativa.

È interessante notare come si possa fare un distinguo tra antropologia e sociologia: la prima tende a vedere la cultura come qualcosa che l'organizzazione è, mentre la seconda come qualcosa che l'organizzazione ha.

La confusione sottostante al concetto di cultura è dovuta al fatto che ogni autore ne ha dato una definizione diversa. Ad esempio, essa viene definita come:

- "a shared appreciation system and a set of beliefs that help distinguish aspects of situations from one another" (Sapienza, 1985)
- "the amalgam of shared values, behavior patterns, mores, symbols, attitudes, and normative ways of conducting business that differentiate one organization from all others" (Tunstall, 1985)
- "the taken-for-granted and shared meanings that people assign to their social surroundings" (Wilkins, 1983)
- "distinct and locally shared social knowledge" (Wilkins e Ouchi, 1983)
- "the pattern of basic assumptions that a group has invented, discovered, or developed in learning to cope with its problems of external adaptation and internal integration" (Schein, 1984)

- “a set of commonly held attitudes, values, and beliefs that guide the behavior of an organization’s members” (Martin, 1985)
- “informal values, understandings, and expectations indicated through symbolic structures, myths, heroes, and precedents” (Leitko, 1984)
- “the shared philosophies, ideologies, values, assumptions, beliefs, expectations, attitudes, and norms that knit a community together”(Kilmann, et al., 1985)
- “a system of property rights or economic and social relations that define the position of each individual with respect to others regarding the use of resources” (Jones, 1983)
- “an integrative framework for sensemaking, both a product and a process, the shape of interaction and an outcome of it, continually being created and recreated through these interactions” (Jelinek, et al., 1983)
- “a common set of ideas shared by group members; a theory held by individuals of what their fellows know, believe and mean” (Jaeger, 1986; Keesing, 1974)
- “the shared beliefs, ideologies, and norms that influence organizational action manifested through overriding ideologies and estabilished patterns of behavior” (Fiol e Lyles, 1985)
- “a core set of assumptions, understandings, and implicit rules that govern day-to-day behavior in the workplace” (Deal e Kennedy, 1982)
- “a set of taken-for-granted assumptions, expectations, or rules for being in the world, often referred to as a paradigm, map, frame of reference interpretive schema, or shared understanding” (Adler e Jelinek, 1986)
- “collectively held and sanctioned definitions of the situation” (Bate, 1984)
- “a relatively enduring, independent symbolic system of values, beliefs, and assumptions evolving from interacting organization members that allow them to explain and evaluate behavior and ascribe common meanings to it” (Schall, 1983)
- “what is directly describable about members of a community” (Ashforth, 1985; Sathe, 1983)
- “the way we do things around here” (Arnold e Capella, 1985)

Non è difficile dunque immaginare come sia complesso inquadrare la cultura organizzativa di un’azienda, in quanto con cultura si intendono molte cose diverse.

Se volessimo scegliere una definizione per cultura, intesa come set di valori all’interno del contesto scautistico, probabilmente la più adatta sarebbe quella di Jaeger e Keesing,

che parlano di un insieme di idee condivise all'interno del gruppo, che dicono ciò in cui credere, il significato e ciò che c'è da sapere. Effettivamente i valori non sono altro che qualcosa che viene messo in comune, a disposizione di tutti, ma dà al contempo delle linee guida molto chiare ed esplicite su quale sia la condotta considerata giusta e quale invece sia sbagliata. Siamo ad un livello piuttosto astratto, che trascende le norme aziendali, in quanto si sta parlando di qualcosa che va oltre e allo stesso tempo comprende tutto.

In realtà anche la definizione di cultura formulata da Schall potrebbe adattarsi alla cultura così come viene intesa nello scautismo, in quanto i valori che formano questa cultura sono senza dubbio durevoli – basti pensare che sono rimasti pressoché immutati in oltre cento anni da quando sono stati scritti da Baden Powell – e simbolici, dal momento che all'interno di essi si possono leggere e interpretare situazioni molto più ampie rispetto a ciò che il fondatore dello scautismo probabilmente si sarebbe mai immaginato, ma la seconda parte della definizione va in qualche modo ridimensionata. È vero che i valori possono essere continuamente riletti e rielaborati, ma probabilmente è rischioso affermare che evolvano sulla sola base dell'interazione tra i membri dell'organizzazione, e nel nostro caso dell'associazione scout. Concetti come quello di lealtà, di onore, di fratellanza, sono talmente forti che non si prestano a particolari riletture, e quindi non si può realmente affermare che siano in continua evoluzione. Piuttosto si può affermare che sia il tempo, con le modificazioni culturali che ne conseguono, a cambiare il significato che viene assegnato ai valori, come è stato evidenziato nella precedente sezione sull'analisi dei valori scout.

Gli autori, analizzando queste definizioni di cultura, hanno individuato che la maggior parte di esse riguarda qualcosa che l'organizzazione ha, e non è, e quindi prevale il paradigma antropologico. In generale, le definizioni possono essere ricondotte a tre macro gruppi: le definizioni ad interpretazione sociale, le definizioni sul controllo comportamentale, le definizioni sull'adattamento delle organizzazioni. Il primo gruppo concentra l'attenzione sull'interpretazione di schemi e significati come indicatori e componenti della cultura; il secondo gruppo focalizza l'analisi sull'interazione o le attività che definiscono un comune comportamento organizzativo; il terzo gruppo si concentra sulle soluzione ai problemi organizzativi, come quelli di integrazione e adattamento.

È anche interessante notare come la maggior parte delle definizioni riguardino gli attributi della cultura che persistono nel tempo, come i valori, le credenze e le assunzioni. Questi attributi distinguono il concetto di cultura da quello di clima aziendale il quale, sebbene a volte venga utilizzato come sinonimo, si riferisce alle attitudini e alle percezioni degli individui. Questa sostanziale differenza è in grado di spiegare perché il clima sia in grado di cambiare molto più rapidamente rispetto alla cultura.

Anche in ambito scautistico si possono trovare diversi esempi di clima: quello che si crea all'interno dello staff di educatori, che vivono la loro esperienza come se fossero una famiglia, ed infatti questo clima si basa sulla cultura, ed in particolare sul valore della fratellanza. Possiamo dunque dire che il clima sia un livello più superficiale ed evidente della cultura organizzativa, che comunque determina il clima stesso.

Oltre alle varie definizioni di cultura, diversi autori hanno identificato, a volte implicitamente, un gran numero di dimensioni che aiutano a distinguere gli attributi chiave del concetto. L'importanza di queste dimensioni è che servono da base, per poi costruirci sopra una teoria sulla cultura organizzativa. Specificando queste dimensioni, infatti, i ricercatori hanno iniziato ad identificare sia i fenomeni da misurare che le relazioni tra le componenti che caratterizzano la cultura.

Diversi autori hanno tentato di sviluppare dei framework sulle dimensioni della cultura, ma nella maggior parte dei casi non si sono basati su un fondamento teoretico ed empirico, bensì sul senso comune o su lunghe liste di fattori. Sathe (1983), Schall (1983) e Schein (1984) ad esempio sostengono che le dimensioni centrali per analizzare la cultura siano la forza della cultura e la congruenza culturale. La forza è definita come la potenza della cultura nel rafforzarsi, mentre la congruenza si riferisce alle similarità tra i vari elementi che compongono la cultura. La teoria di questi autori è che la forza e la congruenza siano associate ad un'elevata efficacia organizzativa.

Arnold e Capella (1985) propongono invece una matrice 2x2 basandosi sulle dimensioni forte-debole e focus interno-esterno. Essi affermano che le culture vincenti sono forti e orientate all'esterno.

Albert e Whetten (1985) identificano una dimensione olografica contrapposta a quella ideografica: la cultura olografica si presenta quando tutte le unità organizzative condividono una cultura comune, mentre la cultura ideografica si riferisce alle situazioni

in cui ciascuna divisione possiede solo la sua cultura specialistica, e non condivide una cultura aziendale unica e forte.

Trice e Beyer (1984) si concentrano sui rituali e sui riti come indicatori delle forme di cultura, e suggeriscono che sono il modo migliore per comprendere la complessità che contraddistingue la cultura organizzativa. I sei rituali identificati sono i riti di passaggio, il rito dell'umiliazione, il rito dell'accettazione, il rito del rinnovamento, il rito della riduzione del conflitto e il rito dell'integrazione.

Questa analisi dei rituali è molto calzante per quanto riguarda lo scautismo, che è un ambiente ricco di simboli e riti, al punto che è possibile individuare un esempio per ciascun rituale individuato dai due autori. Il rito del passaggio contraddistingue tre momenti nella vita di uno scout: quando da Lupetto diventa Esploratore, lasciando l'ambiente caldo e accogliente del Branco per affrontare nuove sfide più adatte alla sua età, quando da Esploratore diventa Rover, ed impara ad interagire non più all'interno della Pattuglia che era per lui come una famiglia ma all'interno di un gruppo unico, molto più orizzontale dal punto di vista gerarchico, ed infine quando da Rover prende la Partenza, preparandosi così ad intraprendere il cammino da adulto Senior. Ciascuno di questi momenti è caratterizzato da una moltitudine di tradizioni che variano a seconda del Gruppo, in quanto si affermano con l'uso e vengono così accettate.

Il rito dell'umiliazione è presente nella Branca Lupetti, che basa gran parte delle attività facendo riferimento all'ambiente giungla così come descritto da Kipling. In particolare, quando il bambino compie un gesto palesemente sbagliato o viola di proposito la legge del Branco, i Vecchi Lupi, ovvero i suoi capi, gli chiederanno di fare una capriola. Agli occhi di una persona esterna all'ambito scout può sembrare un segnale di gioco, di divertimento, ma il Lupetto sa bene che fare una capriola significa comportarsi come una scimmia, uno dei personaggi negativi del Libro della Giungla in quanto popolo senza legge e senza regole, assolutamente da non imitare e contrapposto alla legge della giungla che fa sì che tutti i popoli vivano in pace ed armonia.

Il rito dell'accettazione è sempre presente nella Branca Lupetti, quando il Cucciolo, ovvero il bambino che ha appena iniziato l'attività scout, viene accettato dal Branco. C'è anche qui un forte parallelismo con il Racconto Giungla di Kipling, in cui Mowgli diventa parte del branco di lupi, nonostante i forti pregiudizi derivanti dal fatto che si tratta di un cucciolo d'uomo, un bambino, e non certo di un lupo.

Anche il Cucciolo scout all'inizio si trova a disagio, entrando in un ambiente a lui del tutto nuovo e sconosciuto, con molte regole inedite, e davanti a sé trova un gruppo di bambini molto uniti ed affiatati tra loro. Con la Promessa, tuttavia, il Cucciolo davanti ad Akela, il responsabile del Branco, dimostrerà di sentirsi parte del gruppo, e chiederà di essere accettato nel Branco.

Il rito dell'integrazione va di pari passo con quello del rinnovamento, e si compie tutti gli anni nelle tre Branche, quando i ragazzi dell'ultimo anno passano nella Branca successiva. In questo modo c'è un ricambio continuo, e questo è un punto di forza del metodo scout, in quanto le persone devono essere sempre pronte al cambiamento, e imparano ad accettare i nuovi entrati facendo il possibile per farli sentire a proprio agio nonostante le novità. È interessante notare come i Lupetti dopo quattro anni si ritroveranno con le stesse persone in Reparto, rinnovando le amicizie e magari scoprendo lati caratteriali che ignoravano e che sono emersi solo grazie alla crescita.

Per quanto riguarda il rito della riduzione del conflitto, esso è riscontrabile in fase di programmazione educativa. Gli staff, all'inizio di ogni anno, si impegnano a fare un'analisi della situazione e a formulare degli obiettivi per soddisfare le esigenze emerse in fase di analisi. Tra le varie cose, viene svolta un'analisi interna allo staff, in cui ciascuno identifica i punti di forza e i punti di debolezza degli altri membri dello staff. Questo semplice accorgimento aiuta in maniera sensibile a ridurre i conflitti, in quanto si chiariscono quelle che sono le aspettative nei confronti della persona e si individuano quelli che possono essere aspetti da migliorare, sia di se stessi che degli altri. Essendo trasparenti e facendo uno sforzo di sincerità si guadagnerà molto in clima di staff per tutto l'anno.

BAL E QUINN: CULTURA E LEADERSHIP

In questo paper, le due autrici studiano il ruolo che la cultura organizzativa ha nello sviluppo dei leader.

Il vero problema è che le persone sono molto brave e veloci ad individuare le culture diverse dalla propria, ma di solito sono talmente assorbiti dalla loro cultura che la prendono per data e trovano notevoli difficoltà ad accorgersi della sua esistenza.

La cultura organizzativa comprende valori, credenze, modi di fare, riti, rituali e storie, che combinati assieme creano l'unicità aziendale. Questi aspetti della cultura spesso

derivano dagli indicatori strategici, come la qualità, l'innovazione, il risultato, la velocità e l'agilità.

Nonostante sia universalmente riconosciuta l'importanza della cultura organizzativa, molti manager non la prendono in considerazione in quanto secondo loro distoglie l'attenzione dai piani e dalle strategie. Una ragione potrebbe essere la difficoltà che la maggior parte delle persone hanno nel riconoscere la propria cultura, ma fallire in questo riconoscimento non comprendendo quanto la cultura sia importante nello sviluppo dei leader può avere conseguenze molto negative.

Per costruire una capacità di leadership che sia sostenibile nel tempo, le aziende non devono concentrarsi solo sullo sviluppo ma anche sul contesto in cui lo sviluppo si svolge. La cultura organizzativa è la parte maggiore di questo contesto, quindi gestire bene la corrispondenza tra la cultura aziendale e gli sforzi per lo sviluppo della leadership è vitale per costruire una leadership duratura ed efficace.

Il primo passo è dunque quello di individuare i driver del business aziendale e esaminare la cultura organizzativa, per potere poi determinare quali strategie di sviluppo meglio si adattano al business, massimizzando così i punti di forza della cultura aziendale.

Le due autrici quindi riportano degli esempi per meglio comprendere il concetto formulato.

Nel primo esempio, l'azienda punta tutto sulle nuove idee, e le persone che vogliono cambiare le vecchie abitudini sono incoraggiate a mettere in pratica nuovi comportamenti, e ricevono anche dei riconoscimenti per questo. Una cultura organizzativa che incoraggia e riconosce i nuovi modi di agire va esattamente nella direzione della costruzione di una leadership sostenibile, tuttavia ci possono essere delle problematiche, in quanto un'organizzazione che dà valore a tutto ciò che è nuovo, le cose rischiano di diventare vecchie troppo in fretta. Il cambiamento organizzativo costante, alla ricerca di tutto ciò che è trendy in quel momento preciso, rischia di creare disorientamento e quindi una leadership confusa, senza una linea d'azione precisa.

Nel secondo esempio il business driver è la diversità, che così come la novità ha dei punti di forza ma anche di debolezza. Il concetto che ciascuno si meriti un percorso orientato alla leadership rafforza l'azienda facendo sentire tutti i suoi dipendenti valorizzati e parte di un insieme, ma il pericolo derivante dalla pianificazione di diversi

percorsi di leadership per diversi gruppi di persone è che manchi uno stile di leadership unitario, rendendo così difficile per le persone relazionarsi tra loro. È necessario individuare degli elementi in comune, in modo da creare un impatto significativo a livello aziendale.

Nel terzo esempio il business driver per migliorare il margine di profitto è aiutare l'azienda a rimanere competitiva nel mercato. Se l'imperativo di raggiungere il miglior risultato il più velocemente possibile non viene controllato, il rischio è che degeneri in un clima di eccessiva competizione interna. Sebbene questa rivalità, a piccole dosi, sia anche auspicabile, essa potrebbe avere delle conseguenze negative se si dovesse spingere troppo oltre. Ad esempio, i dipendenti potrebbero non voler condividere con i loro collaboratori ciò che hanno appreso, percependo la possibilità di ottenere un vantaggio rispetto ai colleghi semplicemente tenendoli all'oscuro delle novità. Tuttavia, scoraggiare la condivisione di informazioni può avere un impatto fortemente negativo sia sul margine di profitto che sul risultato aziendale.

L'ultimo esempio, infine, delinea una situazione in cui il successo deriva da investimenti sulla qualità, ma tali iniziative possono avere effetti insidiosi sulla cultura organizzativa e sulla costruzione di una capacità di leadership sostenibile. Le persone spesso sono bloccate dalla paura di sbagliare, e soprattutto non hanno il coraggio di ammettere i loro errori. Sono spaventate dall'idea di essere umiliate durante le riunioni, e sono in pochi ad avere il coraggio di dire che quello che è un progetto che viene portato avanti da anni può non essere di successo e che quindi è necessario fare un passo indietro e concentrarsi su altro. Gli errori sono delle fenomenali occasioni di apprendimento, a patto che le persone siano disposte ad imparare e ad andare avanti. Se i dipendenti non hanno la possibilità di ammettere i propri errori, perché il clima aziendale è di paura, si perdono importanti opportunità di crescita aziendale.

In generale, i dirigenti che fanno degli investimenti sullo sviluppo della leadership aziendale a volte rimangono perplessi quando non ottengono i ritorni sperati dai loro investimenti. Questo problema può essere risolto comprendendo che la cultura organizzativa riveste un ruolo centrale in questi sforzi di sviluppo.

Prima di tutto, dunque, bisogna saper riconoscere quale sia la cultura aziendale, e non è semplice in quanto spesso le persone ne sono talmente assorbite e incorporate da non accorgersene, ma ci sono degli indizi per scoprirlo, semplicemente cercando di capire

che cosa percepiscono le persone in azienda, quali storie sono raccontate, quali valori emergono dalle storie, quali sono i driver della strategia di business e se questi si integrano con la cultura organizzativa.

Rileggendo questo articolo alla luce dell'esperienza scout, si nota come lo sviluppo e la crescita dei leader sia un tema centrale anche per l'associazione, che punta tutto sulle sue risorse umane.

Il vantaggio dello scautismo, a differenza di molte aziende, è che può contare su una cultura talmente forte e condivisa che è semplice ritrovare una linea comune nel fare scautismo. La formazione dei capi scout è uno dei fiori all'occhiello dello scautismo italiano, con un sistema che ogni anno è in grado di fornire contenuti di qualità a centinaia di scout di tutta Italia.

La formazione degli adulti è composta da quattro distinte fasi, tra loro consecutive. La prima fase consiste in una parte al campo, in cui si verificano l'adesione alla Carta d'Identità dell'associazione, le caratteristiche personali e si forniscono ai partecipanti le tecniche basilari del metodo scout e della programmazione per obiettivi.

Al termine dei moduli di primo livello, capi scout devono realizzare la programmazione per obiettivi di un evento utile alla loro Sezione/Gruppo di appartenenza, senza la necessità di realizzarla. Al completamento dell'esercizio vengono ammessi a partecipare ai moduli di secondo livello, specifici a seconda della figura da formare, dal Capo Branco al Presidente di Sezione.

Superati i moduli di secondo livello, i partecipanti dovranno fare una nuova programmazione di un nuovo evento, che questa volta andrà realizzato. Il lavoro, che prende il nome di Progetto Personale, viene valutato dai Responsabili dei Centri della Formazione presenti sul territorio. Al termine del lavoro viene rilasciato il brevetto "Wood Badge", riconosciuto a livello mondiale.

Tutto questo iter è comune, nel senso che un capo che completa il suo cammino formativo sarà stato valutato sia sulle sue competenze specifiche di programmazione educativa, sia per la sua adesione allo scautismo, la quale comporta il rispetto di valori specifici identificati dalla Carta d'Identità Associativa, ovvero laicità, coeducazione, democrazia associativa, scelta adulta e impegno civile.

Non ci sarà dunque l'ostacolo dell'identificazione della cultura specifica aziendale, come rilevato dalle sue autrici, e questo agevola sicuramente il compito dei formatori.

KLUCKHOHN AND STRODTBECK'S VALUES ORIENTATION THEORY

La psicologia che si occupa di cultura ha due scopi principali: comprendere le differenze tra l'agire di persone provenienti da contesti culturali differenti, e capire le similarità tra i vari modi di agire umani. Le similarità possono essere ricercate a tutti i livelli, da quello fisiologico, a quello cognitivo, a quello personale, a quello sociale, a quello culturale. Queste norme culturali possono assumere una varietà di forme, in quanto possono essere concrete e specifiche, come il modo di vestire che viene ritenuto accettabile per un determinato contesto, o estremamente complesse e astratte, come le credenze religiose.

Un importante tipo di norma è il concetto che noi abbiamo di noi stessi in relazione ad altri oggetti e persone, che possono spaziare dalle nostre credenze sulla natura umana, alle opinioni, alle reazioni nei confronti di determinate situazioni. Le attitudini sono state a lungo studiate dagli psicologi, e a lungo si è ritenuto che fosse possibile misurarle in modo accurato, così da poter predire il comportamento umano.

Tuttavia, sebbene siano stati utilizzati strumenti molto sofisticati, si è giunti alla consapevolezza che le attitudini sono qualcosa di molto complesso, e devono essere misurate con estrema attenzione tenendo conto di molti fattori quali il contesto. Oltretutto, queste attitudini cambiano molto velocemente e variano a seconda del momento e della situazione, al punto che una singola attitudine è in grado di predire solamente alcuni aspetti marginali del comportamento. Un concetto affine è quello dei valori che una persona ha. Rokeach nel 1979 ha individuato 36 valori appartenenti all'essere umano, ma molti studiosi ne hanno individuati di ulteriori. Concetti come l'onestà e il coraggio, la pace e la saggezza, possono essere riscontrati in tutte le culture, ma Hofstede nel 1980 ha individuato non più di cinque valori universalmente riconosciuti.

Oggi è riconosciuto il fatto che scoprire quali siano i valori umani e individuare dei modi per misurarli sia in grado di facilitare la valutazione delle similarità e delle differenze dei modi d'agire di persone appartenenti a differenti background culturali.

Florence Kluckhohn e Fred Strodbeck hanno sviluppato una teoria basandosi sugli scritti di Clyde Klickhohn, secondo il quale le persone condividono dei tratti e delle caratteristiche di tipo biologico, dai quali si pongono le basi per lo sviluppo della

cultura, e gli individui generalmente ritengono che le loro credenze e modi di agire, tipici della propria cultura, siano assolutamente normali e naturali, e che siano gli altri ad essere strani, se non addirittura inferiori o anormali. A detta dell'autore, un valore è "A conception, explicit or implicit, distinctive of an individual or characteristic of a group, of the desirable which influences the selection from available modes, means and ends of action."(Kluckhohn, 1951, p 395).

Il modello che viene formulato dai due autori si regge su tre assunzioni di base:

- "There is a limited number of common human problems for which all peoples must at all times find some solution".
- "While there is variability in solutions of all the problems, it is neither limitless nor random but is definitely variable within a range of possible solutions".
- "All alternatives of all solutions are present in all societies at all times but are differentially preferred".

La soluzione ai problemi preferita da una determinata società riflette dunque quelli che sono I valori di quella stessa società. Di conseguenza, la misurazione delle soluzioni adottate dovrebbe indicare i valori che quella società ritiene di riferimento. Kluckhohn e Strodbeck individuano quindi cinque tipi di problematiche che dovrebbero essere affrontate da ogni società:

- su quale aspetto del tempo dovremmo focalizzarci – il passato, il presente o il futuro?
- qual è la relazione tra l'umanità e l'ambiente naturale – comando, sottomissione o armonia?
- come si dovrebbero relazionare gli individui tra loro – gerarchicamente, come pari o in base al loro merito individuale?
- qual è la motivazione che spinge all'azione – esprimersi, crescere o raggiungere qualcosa?
- qual è la natura dell'indole umana – buona, cattiva o mista?

I due autori introducono anche una sesta dimensione, ovvero lo spazio (qui, là o molto lontano), ma non indagano oltre.

Queste domande, in base alla risposta, sono in grado di riflettere l'orientamento alla base della società relativamente ad aspetti molto diversi tra loro.

La domanda sul tempo, se l'orientamento è sul passato implica che il focus sia su ciò che è avvenuto fino a quel momento, e lo scopo è preservare e mantenere le credenze

tradizionali, se l'orientamento è sul presente il focus è su come variano le credenze e le tradizioni, se l'orientamento è sul futuro il focus è sulla pianificazione di ciò che verrà, cercando nuovi modi per rimpiazzare ciò che è vecchio.

Per quanto riguarda il rapporto tra uomo e ambiente, nel caso di dominio si crede di potere e dover dominare le forze della natura, nel caso di armonia bisogna sforzarsi di vivere in modo equilibrato con le forze naturali, nel caso della sottomissione non si può e non si deve esercitare in controllo sulla natura in quanto si è assoggettati ad essa.

Nell'analisi delle relazioni tra le persone, un approccio gerarchico implica un'enfasi sull'autorità delle persone di più alto grado gerarchico all'interno del gruppo, un approccio paritario enfatizza sul consenso del gruppo di pari, un approccio individualista guarda alle decisioni del singolo indipendentemente dagli altri.

Infine, se la ragione dell'azione umana è essere, la motivazione è interna e l'attività è valutata da se stessi e non necessariamente dagli altri membri del gruppo, se è crescere, la motivazione è svilupparsi e far aumentare le proprie abilità che vengono valutate da noi stessi, se è fare, la motivazione è esterna all'individuo e le azioni vengono svolte sia per essere valutati da se stessi che dagli altri.

Nel proporre un orientamento per la domanda sulla natura umana, i due autori suggeriscono che le due dimensioni in gioco – il buono e il cattivo – possono mutare, nel senso che ci possono essere situazioni in cui per tutta la vita si rimane con lo stesso carattere e altre in cui si può imparare a cambiarlo, in entrambe le direzioni. Allo stesso tempo, precisano che l'indole mista può significare che una persona allo stesso tempo è buona e cattiva, oppure che ha un atteggiamento neutro.

Individuano così otto possibili risposte alla domanda sulla natura umana:

- cattivo/mutabile: nasce cattivo, ma può imparare ad essere buono, tuttavia è sempre presente il pericolo di regressione
- cattivo/immutabile: nasce cattivo e non è in grado di cambiare, quindi deve essere aiutato dall'esterno
- misto/mutabile: ha i tratti del buono e del cattivo, e può imparare sia ad essere migliore che peggiore
- misto/immutabile: ha entrambi i tratti, ma il profilo non può cambiare con il tempo
- neutrale/mutabile: non nasce né buono né cattivo, e può imparare ad essere entrambi
- neutrale/immutabile: non nasce né buono né cattivo, e non cambia

- buono/mutabile: tendenzialmente buono, ma facilmente corruttibile
- buono/immutabile: tendenzialmente buono, e rimarrà sempre così

Una volta formulata questa teoria sulle cinque domande, Kluckhohn e Strodtbeck propongono delle metodologie di misurazione degli orientamenti che propone. Suggeriscono quindi di utilizzare le interviste, con una serie di domande che siano in grado di esplorare ciascuna delle dimensioni valoriali dell'intervistato. Tuttavia, riconoscendo che alcune persone trovano delle difficoltà a pensare astrattamente, propongono di far parlare l'intervistato di episodi realmente accaduti, dai quali sia possibile rilevare il particolare valore oggetto dell'indagine.

Questo studio psicologico è importante in quanto è in grado di indagare sulla natura dei valori, che spesso sono presenti in culture tra loro molto diverse, e quindi non è sufficiente partire da una specifica cultura per avere la chiave di lettura su un determinato valore, bensì bisogna analizzarlo all'interno di un quadro più completo.

Allo stesso modo, in questo elaborato non vi è la presunzione di dare una definizione univoca dei valori espressi dallo scautismo, con l'idea di inquadrare valori complessi come la fratellanza e il coraggio in una rigida e stringente categorizzazione, bensì lo scopo è quello di rileggere tali valori alla luce dell'esperienza scout, comprendendo come essa sia in grado di attribuire significati nuovi e inediti, non riscontrabili in altri contesti culturali.

GEERT HOFSTEDE E FONS TROMPENAARS: LE CULTURE NAZIONALI

Hofstede e Trompenaars sono passati alla storia come i due studiosi che hanno individuato le principali differenze tra le culture nazionali, raggruppandole in categorie.

Il contributo di questi due autori è particolarmente rilevante ai fini di questo elaborato in quanto in realtà ciò che viene affermato è piuttosto contrario a ciò che avviene nello scautismo.

Se volessimo considerare lo scautismo come un'organizzazione, allora secondo i due autori olandesi questa organizzazione andrebbe analizzata a seconda della cultura in cui viene collocata, e quindi in base alla regione di appartenenza. Questo perché ogni cultura ha le sue peculiarità, che possono risultare anche opposte in luoghi geograficamente vicini.

Hofstede, in particolare, spiega le origini delle differenze nel comportamento con il fatto che le persone che vivono in nazioni diverse agiscono in modi diversi. Questo è molto

importante quando un'azienda con sede in uno Stato decide di espandere il proprio business all'estero, dovendo fare i conti con il mutato contesto.

I cinque fattori che l'autore individua per spiegare le differenze culturali sono:

- individualismo e collettivismo
- grado di mascolinità o femminilità
- avversione al rischio
- distanza gerarchica
- orientamento di breve o lungo termine

Prendendo esempio da Hofstede, Trompenaars insieme a Charles Hampden-Turner ha elaborato le sette dimensioni della differenziazione culturale:

- universalismo/particolarismo
- individualismo/comunitarismo
- affettività/neutralità
- specificità/diffusione
- status conseguito/ascritto
- orientamento esterno/interno
- tempo sequenziale/sincronico

In realtà, sebbene le categorie abbiano nomi diverse, è possibile raggrupparle a loro volta in tre macro-gruppi:

- le relazioni tra le persone, che per Hofstede sono individualismo e collettivismo mentre per Trompenaars universalismo e collettivismo e individualismo e comunitarismo
- l'orientamento motivazionale, nel quale Hofstede fa rientrare mascolinità e femminilità. Avversione al rischio e distanza gerarchica
- l'attitudine nel tempo, con l'orientamento a breve contrapposto a quello a lungo termine proposti da Hofstede e sequenzialità e sincronismo e orientamento esterno e interno.

Entrambi gli autori, quindi, sottolineano come ogni Stato abbia la sua diversa cultura e come questa possa rappresentare un ostacolo se non viene correttamente riconosciuta.

Lo scautismo, diversamente da questa teoria, ha sì delle peculiarità che contraddistinguono il modus operandi di ciascuno Stato, relativamente ad aspetti come gli strumenti educativi di riferimento, la gestione della logistica, la suddivisione in fasce

d'età e altri elementi, ma dal punto di vista dei valori si può riscontrare un chiaro allineamento.

Volendo fare una metafora, se lo scautismo così come lo aveva inteso Lord Baden Powell cento anni fa venisse considerato come un'azienda che si vuole espandere all'estero, è vero che alcuni aspetti marginali sono stati cambiati, ma i valori di fondo sui quali questa "azienda" si basa sono rimasti immutati, in quanto ritenuti universalmente validi.

Sarebbe interessante che i valori aziendali venissero condivisi all'interno di un'azienda a tal punto da far sì che tutti i dipendenti si riconoscano in essa senza alcun dubbio: allora sarebbe possibile studiare come un'organizzazione con scopo di lucro, e quindi con delle caratteristiche diverse dallo scautismo, si potrebbe espandere all'estero mantenendo invariati i valori nei quali si identifica.

SHALOM SCHWARTZ: IL RUOLO CENTRALE DEI VALORI

Le dimensioni culturali, che possono essere utilizzate per distinguere una società dall'altra, sono una serie di questioni basilari o di problemi che gli individui di ciascuna società dovrebbero risolvere nel corso delle proprie attività e che dovrebbero servire a motivare le persone appartenenti alla propria comunità. Shalom Schwartz si è interessato del ruolo dei valori nella cultura, affermando che tali valori, che possono essere identificati come prevalenti tra i membri della società, definiscono i tratti centrali della cultura. Questi elementi, infatti, giustificano le convinzioni, le azioni e gli obiettivi sia individuali che di gruppo, e le regole e i modi di fare di una società esprimono una forte enfasi sui valori ad essa sottostanti.

Schwartz suggerisce l'esistenza di tre principali problematiche che incontrano le società e utilizza le corrispondenti dimensioni culturali per descrivere i vari modi di risolvere tali questioni, identificando così i tratti che distinguono una società dall'altra. La prima domanda è fino a che punto le persone siano autonome o dipendenti dai gruppi di appartenenza (conservatorismo o autonomia), la seconda è fino a che punto l'uguaglianza sia valorizzata e garantita per preservare l'ordine sociale (gerarchia o egualitarismo), la terza è fino a che punto i membri di una società siano disposti a cambiare le proprie relazioni con la natura o la società per portare avanti l'interesse personale o del gruppo (dominio o armonia).

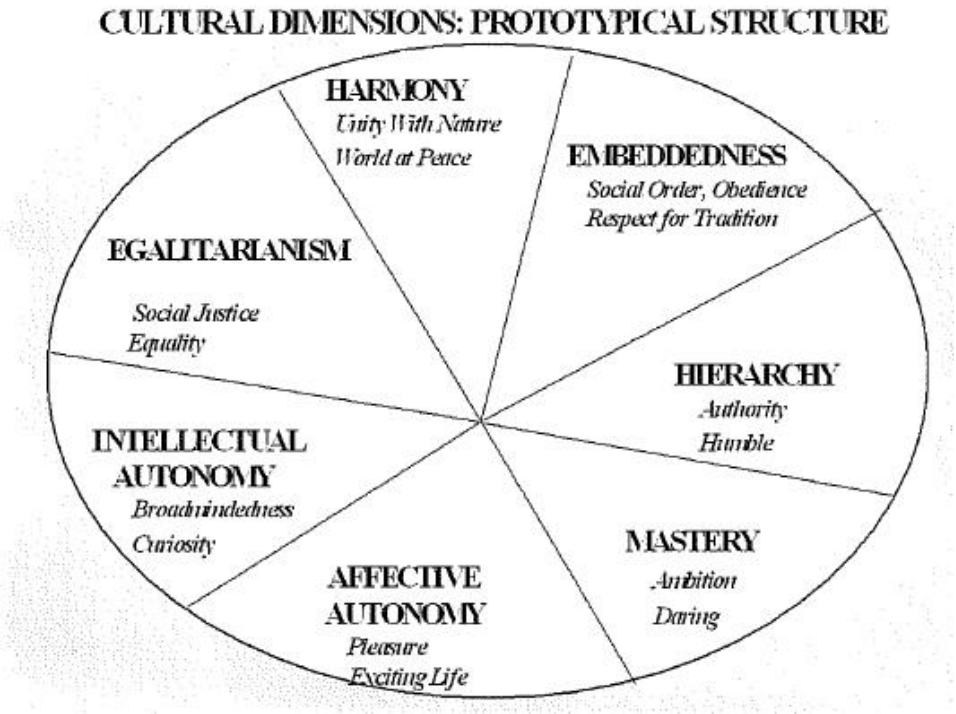
Per quanto riguarda la contrapposizione di conservatorismo e autonomia, ci si interroga su quanto le persone siano autonome e quanto invece siano influenzate dai gruppi di riferimento, provando ad identificare i confini tra il singolo e il gruppo. Il conservatorismo appare nelle situazioni in cui gli individui sono inglobati in una dimensione collettiva e trovano il significato nelle relazioni sociali, identificandosi con il gruppo, partecipando ad uno stile di vita condiviso e trovando appagamento nel raggiungere obiettivi comuni. Nelle società conservatrici gli interessi personali sono intesi come diversi da quelli del gruppo, ed un alto valore è posto sulla preservazione dello status quo e sul fatto di evitare azioni individuali che possano destabilizzare l'ordine tradizionale delle cose. I valori di queste società sono l'ordine sociale, il rispetto per le tradizioni, la sicurezza, l'obbedienza e la saggezza. All'opposto, l'autonomia si riferisce alle situazioni in cui gli individui sono autonomi, entità a se stanti che coltivano le proprie preferenze, idee, sensazioni e capacità, e trovano significato nella propria unicità. L'autonomia è a sua volta distinta in due sottogruppi: l'autonomia intellettiva, ovvero le idee, le regole e le direzioni (es. il lavoro creativo e la curiosità), e l'autonomia affettiva, che si riferisce al raggiungimento di esperienza positive come una vita varia, il piacere e il godimento della vita.

Un'altra dimensione culturale vede contrapporsi gerarchia ed egualitarismo. Schwartz argomenta che i membri della società devono essere motivati nel considerare il benessere degli altri e devono coordinare le proprie attività con essi, al fine di gestire in modo efficiente le inevitabili interdipendenze che necessariamente si vengono a creare. Nelle società gerarchiche gli individui e le risorse associate ad essa, come il potere sociale, il benessere, l'autorità e l'influenza, sono organizzati gerarchicamente e le persone hanno un ruolo preciso da svolgere e sono soggette a sanzioni se falliscono. In queste società i ruoli sono finalizzati ad indirizzare le persone verso un comportamento responsabile e l'iniqua distribuzione di potere, ruoli e risorse viene accettata e data quasi per scontata dai membri della società, che con condiscendenza svolgono i compiti e gli obblighi loro assegnati. Nelle società gerarchiche i valori che prevalgono sono il potere sociale, l'autorità, l'umiltà e la ricchezza. Anche la modestia e l'autocontrollo sono associati alla gerarchia, dal momento che gli individui devono accettare il loro ruolo gerarchico e la distribuzione delle risorse, nonché conformarsi a leggi e regole. Per contro, nelle società dove prevale l'egualitarismo le persone sono viste come

moralmente uguali e ciascuno condivide gli stessi interessi di base proprio in quanto essere umano. In queste società le persone stanno insieme per cooperare e si preoccupano del benessere del prossimo. I valori associati sono la giustizia sociale, l'onestà, l'uguaglianza, la sintonia e il lavorare per il bene degli altri, la responsabilità sociale e la cooperazione volontaria volta alla prosperità della comunità.

La terza dimensione culturale presa in esame da Schwartz incorpora l'idea di come le società gestiscano le relazioni con la natura e il mondo sociale. Il dominio indica una situazione in cui le persone fanno il possibile per dominare, dirigere e cambiare il mondo naturale e sociale per ottenere un ritorno personale o del gruppo del quale fanno parte. Valori connessi al dominio sono l'indipendenza, l'assenza di paura nell'assumersi dei rischi, l'ambizione, l'orientamento al successo e le competenze. All'opposto, c'è la situazione di armonia, nella quale gli individui accettano il mondo naturale e sociale così come esso si presenta, e cercano di capire, preservare e proteggerlo piuttosto che cambiarlo. Valori importanti sono la pace, l'unità con l'ambiente, l'armonia, la salvaguardia ambientale.

Dopo aver analizzato queste tre coppie culturali, Schwartz propone il modello delle dimensioni culturali:



In questo schema, gli orientamenti culturali compatibili tra loro sono posti adiacenti uno all'altro, mentre quelli incompatibili si trovano in punti tra loro distanti. Questo perché

alcuni valori possono essere comuni a più orientamenti culturali, mentre altri presentano dei valori diametralmente opposti. Nell'identificare le dimensioni che caratterizzano una cultura, dunque, si dovranno ricercare i valori ad essa associati, per poi posizionarla all'interno del modello.

EDWARD T. HALL: CONTESTO, TEMPO E SPAZIO

Edward T. Hall è uno degli antropologi che per primi hanno analizzato i fattori che contraddistinguono la cultura. In particolare, è conosciuto per i suoi fattori culturali "high context" e "low context".

Ci sono infatti tre macro-aree: il contesto, il tempo e lo spazio.

Analizzando il contesto, vengono contrapposte la cultura "high context", nella quale ci sono molti elementi contestuali che aiutano le persone a comprendere le regole, e quindi molto viene dato per scontato rendendo così difficile per le persone che non fanno parte di questo contesto comprendere le regole non scritte della cultura, e la cultura "low context", nella quale non c'è spazio per i fraintendimenti in quanto tutto viene esplicitato in modo molto chiaro, soprattutto quando sono presenti persone esterne all'azienda.

Gli ambienti in rapido mutamento necessitano di una cultura "low context", mentre aziende che puntano molto sulla formazione interna del personale possono sviluppare una cultura "high context".

Si può dunque comprendere come lo scautismo rientri in questo secondo modello, che oltretutto è molto simile alla contrapposizione che Trompenaars teorizza tra universalismo (low context) e particolarismo (high context).

Hall studia come i diversi fattori mutino in maniera radicale a seconda del contesto nel quale sono inseriti:

- evidenza dei messaggi: nella cultura "high context" vengono utilizzati molti messaggi impliciti, con un largo uso di metafore e significati reconditi, mentre nella cultura "low context" i messaggi sono palesi, semplici e chiari
- controllo e attribuzione del fallimento: nel primo caso il controllo è interno e c'è un'accettazione personale del fallimento, mentre nel secondo caso il controllo viene svolto dall'esterno e le colpe vengono assegnate a terzi

- uso della comunicazione non verbale: la comunicazione non verbale come il linguaggio del corpo e le espressioni è contrapposta ad un tipo di comunicazione esclusivamente verbale
- reazioni: si passa dalla riservatezza e al tenersi tutto dentro ad una reazione visibile ed esternata
- coesione nei gruppi: nel primo modello c'è una distinzione forte tra coloro che sono all'interno del gruppo e coloro che ne sono fuori, con un forte senso di comunità, mentre nel secondo modello i gruppi sono più flessibili ed aperti, e cambiano a seconda delle necessità
- legami tra le persone: forti e contraddistinti da un senso di affiliazione quasi come se si trattasse di una famiglia in un caso, fragili e con un limitato senso di lealtà nell'altro
- livello di commitment: si passa da relazioni di lungo termine, ritenute più importanti del raggiungimento degli obiettivi, ad una situazione diametralmente opposta
- flessibilità: nel primo caso il tempo viene gestiti in modo flessibile, e il processo è più importante del prodotto, mentre nel secondo caso il tempo viene pianificato e organizzato in modo rigido, con un focus sul prodotto

Analizzando la variabile tempo, viene contrapposto il tempo monocronico da quello policronico. Il primo si riferisce al fatto di svolgere una cosa alla volta, e prevede una pianificazione attenta e precisa, tipica delle culture occidentali e del time management. Generalmente le persone monocroniche tendono ad essere anche low context.

Nelle culture policroniche, invece, l'interazione umana è valutata al di là del tempo e delle cose materiali, e porta ad una minore ansia nel far sì che le cose vengano fatte entro un tempo prestabilito. La cultura aborigena e quella dei nativi americani sono tipicamente policroniche, infatti i meeting durano fino a quando qualcuno ha qualcosa da dire. Le persone policroniche tendono ad essere anche high context.

C'è una forte similarità con il tempo sequenziale e sincronico così come viene teorizzato da Trompenaars.

Come con il contesto, Hall individua alcuni fattori che variano a seconda del fatto che l'azione sia monocronica o policronica:

- azione: con il tempo monocronico le cose si svolgono una alla volta, mentre con il tempo policronico si fanno più cose contemporaneamente

- focus: nel primo caso ci si concentra su un compito alla volta, nel secondo ci sono continue distrazioni
- attenzione al tempo: si passa dal pensare a quando i compiti vanno svolti a quando questi verranno svolti
- priorità: il lavoro prima di tutto da un lato, le relazioni dall'altro
- rispetto per la proprietà: nel primo modello raramente vengono richieste cose in prestito, nel secondo invece è molto più semplice richiedere e concedere prestiti
- scadenze: in un caso c'è un'enfasi sulla prontezza, nell'altro ciò che conta sono i fattori relazionali

La terza variabile, lo spazio, ha visto un'attenzione particolare da parte dell'autore, che ha chiamato questi suoi studi con il nome di prossemica, una disciplina che studia le relazioni di vicinanza nelle comunicazioni.

Hall ha osservato che la distanza tra le persone è correlata con la distanza fisica, ha definito e misurato quindi quattro "zone" interpersonali: la distanza intima (0-45 cm), la distanza personale (45-120 cm) per l'interazione tra amici, la distanza sociale (1,2-3,5 metri) per la comunicazione tra conoscenti o il rapporto insegnante-allievo, la distanza pubblica (oltre i 3,5 metri) per le pubbliche relazioni.

Per lo spazio dunque si distingue tra high e low territoriality. La prima riguarda le persone che sono più territoriali di altre, e che sono preoccupate della propria proprietà. Queste persone cercano di marcare il proprio territorio e spesso sono in guerra con i vicini per i confini, ma anche sul luogo di lavoro spesso ci sono dei conflitti per l'attribuzione dei compiti e delle responsabilità, basandosi sull'area di afferenza di ciascuno. La territorialità si estende a tutto ciò che viene ritenuto proprio, compresi gli oggetti materiali, e la sicurezza propria e delle proprie cose diviene un motivo di grande preoccupazione per questo genere di persone. Spesso gli individui high territoriality tendono ad essere low context.

Le persone low territoriality, invece, hanno meno il senso dello spazio e i confini non sono così importanti per loro, in quanto condividono la terra e la proprietà con gli altri senza troppi problemi. Non si preoccupano della proprietà di cose materiali. Spesso coincidono con le persone high context.

Questa analisi svolta da Hall è volta a dimostrare come quando si lavora a contatto con culture diverse sia importante prestare attenzione alle high e low cultures attraverso le

azioni degli altri. Ad esempio, se le persone sono sempre in ritardo per gli incontri, questo può essere dovuto al fatto che sono policroniche, e non perché stanno mancando di rispetto o sono pigre.

Quando si riesce a comprendere veramente la cultura personale, nazionale o organizzativa, infatti, si può provare ad allinearsi ad essa per ottenere una maggiore influenza sulle persone.

ADKINS E CALDWELL: CULTURA E JOB SATISFACTION

Adkins e Caldwell (2004) indagano per comprendere quale legame ci sia tra gli individui e le loro competenze e l'organizzazione, e come questo legame influenzi la job satisfaction.

Anche in una piccola società di consulenze con una cultura organizzativa molto radicata, ci sono piccole ma significative differenze tra le culture basate sui valori dei gruppi aziendali.

Sebbene queste due forme di legame siano altamente correlate, entrambi i legami con la cultura del proprio gruppo e con l'organizzazione nel suo complesso sono dei predittori significativi della job satisfaction.

Comparando la ricerca dei due autori con quanto evidenziato nel paragrafo sui valori dello scautismo, appare evidente come un'esperienza forte e formativa come quella scout possa influire in maniera significativa sui valori dell'individuo.

È interessante notare come gli scout siano accomunati da un senso di fratellanza che si lega con la cultura del gruppo di appartenenza: persone abituate fin da piccole a lavorare in piccoli gruppi, uno degli strumenti sui quali si basa il Metodo scout, saranno facilitate nel relazionarsi con gli altri, e soprattutto nel creare dei legami e nel cercare di trasmettere i propri valori.

Gli scout, in base alla loro esperienza, riescono a coinvolgere le altre persone e a renderle partecipi, per il fatto di essere sobri, economi, laboriosi e perseveranti. In realtà è la stessa natura dello scout che lo porta a prodigarsi nel coinvolgimento dell'altro a tutti i livelli, in quanto una delle convinzioni radicate negli scout è che lavorare insieme, come uno staff, porti ad un risultato migliore e alla soddisfazione del singolo e del gruppo.

Negli ultimi due decenni, un considerevole numero di ricerche ha mostrato come la cultura di un'organizzazione abbia delle implicazioni sia nella capacità dell'azienda di

implementare la propria strategia, sia nella sua abilità di attrarre e trattenere le risorse umane.

Quando un'organizzazione ha una solida cultura, i suoi membri hanno un insieme di valori condivisi, e quando la cultura organizzativa è solida e coerente con gli obiettivi aziendali, generalmente l'organizzazione sarà più abile nell'implementare la strategia. Oltre a questo, quando gli individui trovano un "fit" tra i propri valori e quelli che definiscono la cultura dell'azienda, allora saranno più soddisfatti e meno inclini a lasciare l'azienda. (Chatman, 1991; Meglino, Ravlin, & Adkins, 1989;

O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991; Vandenberghe, 1999; Verquer, Beehr, & Wagner, 2003).

È un po' quello che succede nello scautismo, anche se vanno fatti dei distinguo. Vista la moltitudine di associazioni e gruppi scout nelle città, è il singolo individuo a decidere in quale gruppo rimanere. All'inizio la scelta sarà basata probabilmente sull'amicizia con le persone che già sono parte del gruppo oppure con la fama che precede gli educatori diretti che si occupano dei bambini, ma non ci sono forse dei parallelismi evidenti con il mondo del lavoro? Se un'azienda ha dei buoni manager, con una certa notorietà che ha fatto sì che le persone desiderassero lavorare a contatto con quelle persone, probabilmente sarà perché ci si ritrova nel modo di pensare e di lavorare di tali capi. Lo stesso avviene nelle realtà scout, e così come nelle imprese, di fronte ad un mancato allineamento dei valori, la soluzione più semplice è l'exit. Se invece l'ambiente genera soddisfazione, il ragazzo ormai non più in fase educativa avrà tutto l'interesse a rimanere all'interno del proprio gruppo scout, dando il proprio contributo e sentendosi parte di un grande progetto.

Al di là della cultura organizzativa come concetto in generale, i ricercatori hanno indagato sugli effetti complessivi della cultura organizzativa e sull'importanza delle subculture, che si possono sviluppare all'interno di differenti funzioni aziendali o livelli organizzativi.

In un articolo, Boisnier e Chatman (2003) affermano che un'organizzazione può avere al suo interno sia una forte cultura aziendale di fondo che delle distinte subculture, allo stesso tempo. Sostengono infatti che i valori di un'organizzazione possano essere distinti in pivotali e periferici. I valori pivotali sono quei valori che sono fortemente impressi all'interno di un'organizzazione e sono rinforzati da sanzioni, mentre i valori

periferici definiscono anch'essi la cultura, ma non vengono sanzionati. La subcultura può essere definita dai valori pivotali dell'organizzazione, ma anche dai valori periferici che possono essere rafforzati all'interno della singola unità. Di conseguenza, le subculture interne alle organizzazioni sono basate sia sui valori pivotali che definiscono la cultura organizzativa, sia da una serie di valori periferici che non vengono condivisi da tutta l'organizzazione. In questo modo, una subcultura forte può riflettere sia la cultura complessiva dell'organizzazione che gli aspetti unici delle singole unità organizzative.

La distinzione tra la cultura organizzativa e le subculture diventa fondamentale quando le dinamiche e le strutture aziendali cambiano. Quando un'azienda diventa più "virtuale", mantenere una cultura organizzativa di fondo risulta complesso, mentre si rafforzano i legami all'interno dell'unità organizzativa della quale la persona fa parte.

La conclusione alla quale i due autori giungono è che non sia solo il fit tra la cultura dell'individuo e la cultura dell'organizzazione nel suo complesso ad influire sulla soddisfazione lavorativa, ma anche e soprattutto il fit con la cultura della propria sub unità. Quello che è stato rilevato sulla base di un'analisi empirica è che le sub unità differivano l'una dall'altra per alcuni aspetti della cultura, sebbene nessun gruppo differisse dalla cultura dell'azienda. Inoltre, il fit con le persone interne al proprio gruppo era superiore al fit con l'azienda nel suo complesso.

In conclusione, non si può però dire se la condivisione dei valori con l'organizzazione nel suo complesso sia più o meno importante di quella con il gruppo del quale la persona fa parte. Ciò che conta, comunque, è che l'evidenza dimostra come i manager potrebbero far aumentare in maniera sensibile la soddisfazione dei propri dipendenti semplicemente cercando di migliorare il fit tra l'individuo e la cultura del gruppo. La cultura del gruppo è infatti più semplice da modificare rispetto a quella dell'azienda, e può comunque portare ad importanti risultati.

Bisogna dunque concentrarsi più sulle subculture che non sulla cultura complessiva aziendale.

In questo, lo scautismo ha molto da insegnare, in quanto uno degli strumenti che vengono utilizzati dal Metodo sono i cosiddetti piccoli gruppi, ovvero le minime entità educative. Questi piccoli gruppi, che potrebbero essere paragonati alle subculture, rappresentano un agevole espediente per riuscire a valorizzare la dimensione del

singolo: uno degli scopi dello scautismo è infatti quello di far emergere le peculiarità dell'individuo, facendo sì che alcuni aspetti che magari nemmeno lui conosceva vengano messi a disposizione del gruppo, ottenendo così un doppio risultato positivo.
Facendo un paragone, dunque, il fatto di focalizzarsi sui piccoli gruppi – le subculture – permette di creare un senso di complicità all'interno di essi, per poi ottenere un equilibrio generale ad un livello macro – la cultura. L'esempio forse più calzante riguarda il Reparto, con il "clima di Pattuglia", ovvero quel senso di fratellanza e di unione che contraddistingue i membri della stessa Pattuglia, favorendo il clima complessivo del Reparto.

ABU-JARAD, YUSOF E NIKBIN: IL RUOLO CENTRALE DELLA CULTURA

Stando a quanto dicono i tre autori malesiani, sempre più i manager si devono interfacciare con il ruolo via via più importante della cultura organizzativa. Oltretutto, molti ricercatori hanno individuato una relazione positiva tra cultura organizzativa e performance. Stewart (2007) afferma che la performance organizzativa riflette direttamente le credenze delle persone che lavorano nell'azienda, indipendentemente dal fatto che queste convinzioni siano positive o negative. Inoltre, queste norme influenzano in modo significativo le persone coinvolte nell'organizzazione. Queste norme sono perlopiù invisibili, ma se vogliamo migliorare la performance e la profittabilità, le norme sono uno dei primi elementi da analizzare. Secondo l'autore, un manager di successo deve essere in grado di gestire la cultura organizzativa, altrimenti rischia di perdere il controllo della situazione.
Nell'articolo intitolato "a strong market culture drives organizational performance and success", Gallagher e Brown (2007) affermano che la cultura è in grado di influenzare ogni aspetto di ciò che l'azienda fa. Riguarda infatti ciò che l'azienda realmente è, come agisce, su cosa si focalizza, come gestisce i rapporti con i clienti, i dipendenti e la compagine societaria. Una serie di ricerche svolte tra il 1990 e il 2007 su un campione di 7619 aziende in 26 diversi Stati ha dimostrato che la cultura e la performance sono strettamente correlate. Questa correlazione positiva è identificata da più di 35 indici di performance, tra i quali il ROI, la crescita dei profitti, il tasso di ritenzione dei clienti, la quota di mercato, la performance dei dipendenti.

Il centro del discorso è che la cultura va orientata verso la performance, adottando credenze proattive e volte al raggiungimento degli obiettivi aziendali.
In questo aspetto probabilmente lo scout, con il suo essere coscientemente disciplinato, si troverebbe avvantaggiato, in quanto l'allineamento con i valori, siano essi impliciti od espliciti, dichiarati dall'azienda non è sempre così immediato. Essere dunque in grado di adattarsi alle situazioni e avere un orientamento al risultato, cosa che lo scout è portato a fare in quanto ogni capo scout si avvale di una programmazione educativa per obiettivi, che vanno o andrebbero raggiunti entro la fine dell'anno, ed è in grado di programmare una serie di attività finalizzate al raggiungimento di questi obiettivi, porta ad un naturale adeguamento ai valori positivi ai quali l'azienda vuole puntare.
Per quanto riguarda la relazione tra innovazione e performance, Bowen et al. (2010) affermano che tale legame sia alquanto incerto. In letteratura, l'impatto della cultura organizzativa sulla performance sembra inconsistente. Ad esempio, Denison (1990) riscontra che la performance è una funzione dei valori e delle credenze possedute dai membri dell'organizzazione. Afferma infatti che un'organizzazione con una cultura organizzativa forte è definita come contraddistinta da forti valori condivisi tra i dipendenti. La forza con la quale questi valori culturali sono tenuti assieme può essere presa come predittrice delle performance aziendali future.
Considerando il gran numero di persone che nella loro vita hanno vissuto un'esperienza scout, è probabile che all'interno di un'azienda si creino dei gruppi omogenei da questo punto di vista. In una tale situazione, i valori culturali saranno condivisi in maniera molto forte e, stando a quanto affermano gli studiosi appena presi in esame, questo si traduce in una migliore performance aziendale.
Una delle questioni più importanti e dibattute dell'economia aziendale è perché alcune imprese hanno successo mentre altre falliscono. È fondamentale, infatti, per un manager, comprendere quali fattori influenzano la performance organizzativa, allo scopo di adottare dei comportamenti in grado di integrarli nella propria strategia.
Lo studio degli autori malesiani si focalizza sulla definizione di Hofstede (1980), il quale afferma che la cultura organizzativa si riferisce alle mappe mentali collettive che distinguono i membri di un'organizzazione da un'altra. Questo include le credenze condivise, i valori e le pratiche. Sebbene non ci sia consenso unanime nei confronti di questa definizione di cultura, la maggior parte degli autori sono concordi sul fatto che la

cultura organizzativa sia riferita a qualcosa di olistico, sia determinata da un percorso storico, in genere dai fondatori o dai leader, sia connessa all'antropologia con concetti come rituali e simbolismo, sia un costrutto sociale, creato e portato avanti dal gruppo di persone che insieme formano l'organizzazione, sia un aspetto difficile da cambiare.

È interessante analizzare il lavoro di McClelland (1985) sulla Human Orientation, definita come il grado con cui un'organizzazione o una società incoraggia e premia gli individui per i loro atteggiamenti leali, altruisti, generosi, amichevoli e solidali.

Facendo un raffronto con i valori espressi dal movimento scout, si notano delle chiare similarità.

Un'organizzazione con un alto Human Orientation avrà relazioni informali, controllo sociale basato su norme e valori condivisi, supporto da parte di coach e mentori, maggiore autonomia nella gestione delle risorse umane e delle relazioni con i propri subordinati, collaborazione nello svolgimento del proprio lavoro.

Se dunque è vero che i valori esplicitati da McClelland sono simili a quelli espressi nella Legge Scout, allora uno scout coerente con i principi sui quali ha prestato la propria promessa probabilmente si inquadrerà nel modello individuato dall'autore.

Nell'economia odierna, le aziende devono cercare continuamente di offrire una gamma di prodotti e servizi innovativi. Deal e Kennedy (1982) suggeriscono che la performance organizzativa possa essere influenzata da forti valori condivisi. Questa affermazione, tuttavia, viene criticata da Carrol (1982), Reynonds (1986) e Saffold (1988), i quali sostengono che il modello sia troppo semplicistico e che non sia sufficiente collegare la cultura organizzativa alla performance. Wilderom e Berg (1998) ritengono infatti che invece di focalizzarsi sulla "strong culture" sia necessario tentare di ridurre il gap tra ciò che le persone vorrebbero che si facesse in azienda e ciò che viene realmente fatto. Spiegare questo aspetto servendosi unicamente della cultura organizzativa non risulta sufficiente, ma fornisce comunque una base dalla quale partire per l'analisi.

LINDA SMIRCICH: LA CULTURA ANTROPOLOGICA E ORGANIZZATIVA

Il paper dell'autrice esamina il significato del concetto di cultura per l'analisi organizzativa. Questa nozione è stata sempre più collegata allo studio delle aziende, e può apparire che non sia più così attuale. Il concetto di cultura è stato preso in prestito dall'antropologia, dove non c'è un'unica versione del significato di tale termine, e

quindi non ci deve sorprendere il fatto che ci sia una varietà di applicazioni agli studi aziendali.

Una valutazione sul significato della cultura, quindi, richiede una riflessione sui modi in cui la cultura ci fornisca le informazioni di un'organizzazione.

Ci sono diversi punti di raccordo tra la teoria della cultura antropologica e la teoria organizzativa:

- il funzionalismo di Malinowski vede la cultura come uno strumento al servizio dei bisogni biologici e psicologici dell'individuo. In parallelo, la "classical management theory" afferma che le organizzazioni sono degli strumenti sociali per il raggiungimento degli obiettivi.
- la visione strutturalista-funzionalista di Radcliffe e Brown afferma che la funzione della cultura è quella di un meccanismo adattivo, che riunisce gli individui in strutture sociali. La "contingency theory", similmente, considera le organizzazioni come organismi adattivi che nascono a causa del processo di cambiamento ambientale.
- l'etnoscienza di Goodenough vede la cultura come un sistema di cognizioni condivise generate dalla mente umana. La "cognitive organization theory" considera le organizzazioni come sistemi di conoscenze, in cui i dipendenti assegnano dei significati soggettivi all'organizzazione.
- l'antropologia simbolica di Geertz inquadra la cultura in un sistema di simboli e significati condivisi. Le azioni simboliche devono essere interpretate, lette o decifrate per essere comprese. La "simbolic organization theory" considera le organizzazioni come pattern di un discorso simbolico. L'organizzazione è costituita da comportamenti e linguaggi simbolici che facilitano la condivisione dei significati.
- lo strutturalismo di Levi e Strauss afferma che la cultura è una proiezione dell'infrastruttura dell'inconscio della mente. La "transformational organization theory", in modo simile, considera le organizzazioni come manifestazioni di processi inconsci.

La visione di cultura così come è stata analizzata all'interno dei valori scout può essere ricondotta alla contingency theory, dal momento che, ragionando ad un livello più micro, si possono considerare le stesse persone come organismi adattivi, e lo scout è capace di affrontare in modo inedito e vincente le situazioni inaspettate, è "sereno anche

nelle difficoltà", e se queste difficoltà sono causate dal cambiamento, egli sarà comunque in grado di fronteggiarle se applicherà quanto appreso dalla legge scout.

Negli studi di comparative management la cultura è considerata come un fattore di background, una variabile esplicativa o un framework che influenza lo sviluppo e il rafforzamento delle convinzioni individuali. La letteratura può essere segmentata in ciò che ha un focus macro, esaminando la relazione tra cultura e struttura organizzativa, e ciò che ha un focus micro, investigando i punti di contatto e di scontro tra le attitudini dei manager appartenenti a culture differenti.

La ricerca di Linda Smircich considera la cultura come una variabile indipendente, importata all'interno dell'organizzazione dai suoi membri. Una visione alternativa è invece quella che ritiene la cultura e l'organizzazione collegate tra loro da fenomeni che a loro volta producono la cultura. Le organizzazioni sono viste come strumenti sociali che producono beni e servizi e, così come i prodotti, producono anche artefatti culturali come rituali, leggende e cerimonie.

Probabilmente una visione della cultura organizzativa che tenga conto dei valori espressi e radicati negli scout potrebbe adattarsi meglio al primo modello, in quanto si tratta di valori talmente forti e che coinvolgono l'individuo tout court che risulta difficile pensare ad altri valori in grado di influenzare delle persone permeate da una simile esperienza di vita.

La stessa studiosa all'interno del suo articolo fa un confronto tra le due teorie, trovando dei punti di contatto. Entrambe le visioni condividono la concezioni che le organizzazioni siano degli organismi, esistenti all'interno di un ambiente che detta degli imperativi comportamentali. Nel primo caso la cultura è parte dell'ambiente ed è vista come una forza determinante, mentre nel secondo caso la cultura organizzativa è considerata come il risultato di un processo umano. In entrambi gli approcci le organizzazioni e le culture possono essere indagate mediante lo studio dei pattern delle relazioni intorno ai confini organizzativi.

Entrambe queste due visioni appena esaminate identificano l'organizzazione con l'immagine dell'organismo, ma in realtà ci sono molti altri modi di considerare le imprese, ad esempio come teatri (Goffman, 1959), testi (Ricoeur, 1971) e ospedali psichiatrici (Morgan, 1980).

Alcuni autori abbandonano la convinzione che la cultura sia qualcosa che l'organizzazione possiede, in favore della visione della cultura come qualcosa che l'organizzazione è (Smircich, 1981). L'utilizzo della metafora delle radici per identificare la cultura è piuttosto distante dal delineare l'organizzazione come una macchina o come un organismo. La cultura come radici dell'organizzazione va oltre la visione strumentale dell'organizzazione da cui deriva la metafora della macchina e oltre la visione adattiva con la sua metafora dell'organismo. La cultura come radici promuove una visione espressiva dell'organizzazione, come manifestazione della consapevolezza umana. In concreto, questo consiste nell'investigare non tanto in termini economici o materiali, quanto in termini di espressività, ovvero esplorando i fenomeni organizzativi come esperienze soggettive e esaminando i pattern che rendono possibili azioni organizzate e coerenti.

La prospettiva cognitivista, conosciuta anche come etnoscienza, considera invece la cultura come un sistema unico per percepire e organizzare i fenomeni materiali, le cose, gli eventi, i comportamenti e le emozioni. La cultura è generata dalla mente umana, e il compito dell'antropologo è comprendere quali sono le regole che i membri di una cultura utilizzano per vedere e descrivere il loro mondo.

Il lavoro di Harris e Cronen (1979) è un esempio eccellente di come la prospettiva che si basa sulla teoria delle regole possa essere utilizzata per analizzare e valutare le organizzazioni. Gli autori considerano un'impresa come analoga alla cultura, ovvero come una struttura particolare di conoscenza per comprendere e agire. L'idea è quella di un'organizzazione che consideri la cultura come un contratto che includa al suo interno l'immagine stessa aziendale, e anche le regole che la costituiscono e la regolano organizzando le credenze e le azioni.

La prospettiva simbolica di Hallowell e Geertz considera le società, o le culture, come insiemi di simboli e significati condivisi. Il compito dell'antropologo è di interpretare i temi della cultura, ovvero quei postulati, dichiarati o impliciti, tacitamente approvati e che orientano e stimolano l'attività sociale.

Quando questa prospettiva viene applicata all'analisi organizzativa, l'organizzazione, come la cultura, viene considerata come un pattern di un discorso simbolico.

Per interpretare un'azienda, quindi, il ricercatore deve prima focalizzare la sua attenzione su come l'esperienza acquisti significato in quel contesto. In particolare, deve

comprendere quali siano i temi ricorrenti che rappresentano i pattern del discorso simbolico e che chiariscono i collegamenti tra valori, credenze e azione all'interno dell'ambiente di riferimento.

Analizzare l'ambiente scout alla luce di questa prospettiva può risultare in qualche modo chiarificatore, in quanto valori dati per scontati dagli scout, come la lealtà, la bontà e il coraggio, letti al di fuori del contesto scout possono essere fraintesi o comunque mal interpretati.

Per comprendere realmente il contenuto di questa tesi, infatti, bisogna che il lettore faccia uno sforzo cognitivo e provi a calarsi all'interno di un contesto che può risultare molto distante dal proprio vissuto quotidiano. La vera forza dello scautismo, ma anche il suo più grande punto di debolezza, risiede infatti nel fatto che se quello che Linda Smircich ha definito come "ricercatore" è stato a sua volta uno scout, troverà dei punti di contatto con la sua esperienza, che sicuramente avrà segnato la sua infanzia e non solo, mentre una persona digiuna dallo scautismo probabilmente troverà delle difficoltà a comprendere come i valori scout si possano concretamente ritrovare all'interno del contesto lavorativo.

Va dunque compiuto uno sforzo da entrambe le parti: da una, di frenare l'entusiasmo e la voglia di ricondurre tutti i successi all'esperienza scout, dall'altra, di provare a calarsi in un ambiente così diverso dal solito lasciando da parte ogni pregiudizio.

La prospettiva strutturalista, infine, considera la cultura come l'espressione di processi psicologici inconsci. Da questo punto di vista, le forme e le pratiche organizzative sono ritenute delle proiezioni di processi inconsci vengono analizzati con riferimento all'interscambio dinamico tra i processi che si svolgono al di fuori della nostra consapevolezza e le loro manifestazioni consce.

Volendo applicare questa teoria alla teoria organizzativa, si assume che la mente umana costruisca delle strutture psichiche dal contenuto fisico, e l'individuo non è conscio riguardo a questi costrutti. Il compito della cultura è quello di mostrare questa infrastruttura inconscia. Va tuttavia notato che quest'ultima teoria non ha avuto molto seguito.

Concludendo, l'autrice si sofferma nel ribadire che, al di là del fatto che si consideri la cultura come un fattore di background, una variabile organizzativa o una metafora per

concettualizzare l'organizzazione, essa riveste un ruolo centrale e va indagata in profondità, cercando di comprendere le ragioni che legano tale elemento alle imprese.

QUINN E ROHRBAUGH: L'EFFICACIA DELLA CULTURA ORGANIZZATIVA

Robert Quinn e John Rohrbaugh presentano un framework per l'analisi organizzativa, incentrandosi sul concetto di efficacia. Questa tematica risulta centrale, sebbene ci siano alcune problematiche, per primo il fatto che tale concetto sia di difficile definizione. Campbell (1977) ha identificato ben trenta differenti criteri di efficacia, che portarono l'autore a concludere che "different people adhere to different models, and there is no correct way to choose among them. Thus, when a list is put together from different conceptual points of view, the composite list will almost inevitably look messy.".

Tutto questo porta a concludere che l'efficacia, più che un concetto, venga considerate un costrutto. Un concetto, infatti, è un'astrazione a partire da eventi osservati, le cui caratteristiche sono direttamente osservabili o facilmente misurabili. Alcuni concetti, tuttavia, non riescono ad essere correlati ai fenomeni che si intendono rappresentare. Ci sono infatti delle difficoltà, ad un livello più alto di astrazione dagli eventi concreti, e queste astrazioni sono a volte identificate come costrutti, dal momento che sono costruiti da concetti provenienti da un livello di astrazione inferiore. Il problema è che non è semplice capire quali concetti vadano inclusi nel costrutto dell'efficacia, o come siano legati ad essa.

Questo discorso intorno al tema dell'efficacia può risultare interessante nell'ottica d'insieme di questo elaborato, per comprendere se e come dei valori forti e ben definiti come quelli espressi dallo scautismo possano tradursi in un migliore approccio in ottica di efficacia. L'analisi del testo dei due autori, quindi, vuole cercare delle conferme o delle smentite all'ipotesi che un modello d'azione basato su determinati valori possa portare ad una prestazione più efficace.

Scott suggerisce che i numerosi criteri individuati da Campbell per misurare l'efficacia possano essere ricondotti a tre modelli: il rational system model, il natural system model, e l'open system model. Il primo modello si basa su leggi meccanicistiche e strumentali, focalizzando l'attenzione su produttività ed efficienza. Il natural system model considera non solo la funzione di produttività, ma anche le attività che ciascuna unità organizzativa deve attuare per rimanere attiva, come la coesione tra i membri. Infine, l'open system model enfatizza su l'adattabilità e l'acquisizione delle risorse.

Cameron ha similmente proposto un modello a quattro stadi: l'obiettivo, le risorse del sistema, i processi interni e l'approccio per la soddisfazione dei partecipanti. Qui l'organizzazione è vista come un'entità dinamica all'interno della quale si sviluppano dei complessi network. Un'organizzazione, per essere efficace, deve soddisfare ogni sua componente a tal punto da far sì che le continue transazioni interne siano assicurate.

Il tentativo di Quinn e Rohrbaugh è quello di introdurre una metodologia di analisi multivariata con un focus sulla struttura cognitiva e non sulla struttura dei processi organizzativi, come era stato fatto in precedenza e con risultati tra loro contrastanti. Con questo modello, quindi, è stato possibile riordinare i criteri che gli studiosi di organizzazione aziendale utilizzano per valutare la performance organizzativa.

Tornando allo scautismo, resta da scoprire se qualcuno di questi criteri coincida effettivamente con i valori espressi dalla Legge scout.

Ciò che è stato chiesto agli studiosi aziendalisti è di riordinare in ordine di importanza una lista dei trenta criteri individuati da Campbell per descrivere l'efficacia.

In questo studio preliminare, dei trenta criteri ne sono stati eliminati 13, ritenuti poco attinenti.

A questo punto, è stato domandato di accoppiare i rimanenti 17 criteri, in base alla similarità.

I risultati suggeriscono che gli studiosi di economia aziendale condividono tra loro un implicito framework teoretico e, di conseguenza, i criteri dell'efficacia organizzativa possono essere raggruppati secondo tre assi o dimensioni di valore. La prima dimensione è collegata al focus organizzativo, da un'enfasi interna sul benessere e lo sviluppo del personale ad una esterna e più macro, incentrata sul benessere e lo sviluppo dell'organizzazione stessa. La seconda dimensione è connessa alla struttura organizzativa, da un'attenzione sulla stabilità ad una sulla flessibilità. La terza dimensione è legata alla catena mezzi-fini di un'azienda, da un'enfasi sui processi, come la fissazione degli obiettivi, ad una sugli outcome, come la produttività.

Costruendo dunque una matrice, si possono individuare quattro quadranti:

- human relations model, con focus interno sulla flessibilità: i mezzi sono la coesione e la morale, il fine è lo sviluppo delle risorse umane
- internal process model, con focus interno sul controllo: i mezzi sono l'information management e la comunicazione, i fini sono la stabilità e il controllo

- rational goal model, con focus esterno sul controllo: i mezzi sono la pianificazione e la fissazione di obiettivi, i fini sono la produttività e l'efficienza
- open system model, con focus esterno sulla flessibilità: i mezzi sono la flessibilità e la prontezza, i fini sono la crescita e l'acquisizione delle risorse

Se volessimo considerare lo scautismo come un'organizzazione, probabilmente potrebbe rientrare nello human relations model, in quanto ciò che accomuna tutti gli scout è la credenza in valori e assunti condivisi, che fanno sì che effettivamente all'interno dei gruppi ci sia una forte coesione.

Quello che lo scautismo si prefigge di fare è quello di formare il cosiddetto buon cittadino, ovvero quella persona civicamente responsabile e consapevole dei propri diritti e dei propri doveri, quindi questi aspetti effettivamente rispecchiano il primo modello organizzativo individuato sulla matrice.

Si può addirittura parlare di uno sviluppo delle risorse umane su due livelli: il primo riguarda l'educazione dei bambini e dei ragazzi, provvedendo alla loro crescita in modo armonico ed avvalendosi di precisi strumenti educativi quali il PEG e il PFS che coadiuvano i capi-educatori in questo difficile compito, mentre il secondo livello riguarda la formazione degli adulti, fornendo loro interventi di tipo diretto e indiretto, come weekend formativi organizzati a livello locale, eventi formativi nazionali, trapasso delle nozioni tra capi appartenenti allo stesso staff.

La conclusione alla quale i due autori giungono è che l'efficienza organizzativa non è un semplice concetto, bensì una nozione astratta e socialmente costituita. Il modello che è stato costruito mostra infatti come i quattro approcci siano ugualmente validi pur basandosi su diverse concezioni della nozione di efficienza.

Una volta individuati i fini aziendali, dunque, sarà possibile comprendere quali, coerentemente con essi, potranno essere i mezzi migliori per raggiungere tali obiettivi. In questo modo si potrà così raggiungere l'efficacia organizzativa, così come viene intesa da ciascuna delle teorie.

CAMERON E QUINN: IL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO

Secondo i due autori, la stabilità organizzativa è interpretata più come stagnazione, e le aziende che non cambiano sono viste come recalcitranti. La spaventosa incertezza che tradizionalmente accompagnava il cambiamento organizzativo è stata sostituita dalla stessa spaventosa incertezza che però ora è associata al fatto di rimanere immutati.

Il cambiamento rende difficile per ogni azienda o manager mantenere la rotta o predire gli sviluppi futuri, e il fallimento è molto frequente, ma è necessario indagare sulle ragioni di tali fallimenti. Diversi studi riportano che le ragioni più consuete sono la trascuratezza nella gestione della cultura aziendale. In altre parole, il fallimento nel cambiare la cultura organizzativa crea un effetto domino con le altre forme di cambiamento (Caldwell, 1994).

Lo scopo dei due autori è di fornire un framework e una metodologia per consentire ai manager e le loro aziende ad adattarsi alle richieste dell'ambiente.

Questa tematica è alquanto attuale per lo scautismo, in quanto si cerca di rispecchiare all'interno della sua compagine sociale quello che è l'ambiente esterno. Questo significa che bisogna cercare di fornire soluzioni nuove e flessibili in grado di adattarsi ai mutamenti della società, non escludendo le realtà sociali che si creano, bensì provando ad integrarle all'interno dei gruppi.

Ovviamente questo non è semplice, in quanto si tratta comunque di modificare le soluzioni educative e organizzative adottate fino a quel momento, ma rifiutarsi di cambiare, un po' come dicono anche Cameron e Quinn, non è una soluzione vincente, e alla lunga taglia fuori l'organizzazione, nel nostro caso lo scautismo, da quello che è il contesto di riferimento.

Stando a quanto dice Porter (1980), ogni azienda per avere successo e sopravvivere nel mercato deve avere determinate caratteristiche, come alte barriere all'entrata e pochi prodotti sostituti. Senza dubbio questi elementi sono desiderati da qualsiasi azienda, ma fa pensare il fatto che le aziende americane che hanno avuto più successo negli ultimi vent'anni, come Southwest Airlines e Wal-Mart, non possedevano nessuno di questi requisiti.

La chiave del successo di queste aziende è stato qualcosa di più intangibile ma di molto più significativo, ovvero la cultura organizzativa.

La cultura organizzativa è qualcosa che viene creata dal fondatore, come nel caso di Walt Disney, oppure emerge a mano a mano che l'organizzazione cresce e si fa strada, come Coca-Cola, oppure viene sviluppata in modo sistematico dai manager per migliorare la performance, come in General Electric.

Sebbene la strategia, la quota di mercato e i vantaggi derivanti dalla tecnologia siano dei fattori importanti, le aziende che hanno avuto maggiore successo devono questo alla

presenza di una cultura organizzativa unica. La cultura, infatti, riduce l'incertezza collettiva facilitando le persone ad interpretare allo stesso modo le varie situazioni, crea un ordine sociale rendendo chiaro per i membri quali sono le aspettative, crea continuità tramandando i valori e le norme chiave attraverso le generazioni di personale, crea un'identità collettiva e affiatamento, dà una visione chiara del futuro. È riconosciuto alla cultura organizzativa il merito di creare un effetto domino sulla performance e sull'efficacia di lungo termine delle aziende.

Al di là di quanto la cultura organizzativa possa impattare sull'azienda nel suo complesso, essa ha delle conseguenze anche sugli individui, agendo sulla morale, sull'affiatamento, sulla produttività, sulla salute psichica, sul benessere emozionale.

Il fattore critico di successo, dunque, è cambiare la cultura organizzativa per migliorare la performance aziendale. Per fare questo passo, tuttavia, bisogna capire che non ci si deve chiedere se cambiare, ma dove cambiare per migliorare l'efficacia organizzativa. Non si può pensare di cambiare alcuni aspetti dell'azienda, come ad esempio puntare sulla qualità, se non cambia la cultura, con i suoi valori, modi di pensare, stili manageriali, paradigmi e approcci al problem solving, altrimenti il rischio di fallire è molto concreto.

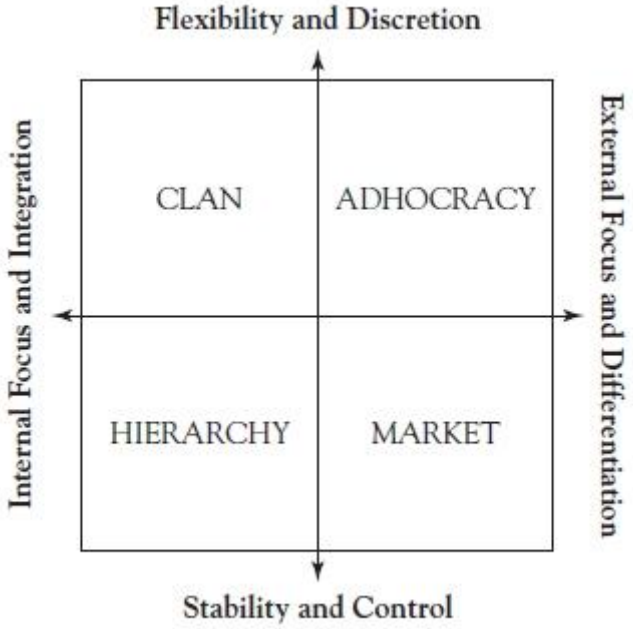
La dipendenza del miglioramento organizzativo del cambiamento della cultura è dovuta al fatto che quando i valori, gli orientamenti e gli obiettivi rimangono costanti, anche quando la strategia muta, le aziende ritornano molto rapidamente allo status quo. Lo stesso accade per gli individui, infatti la personalità, lo stile personale e le abitudini comportamentali raramente cambiano in modo significativo, nonostante si provi a farlo introducendo cambiamenti come le diete. Se non si alterano gli obiettivi e i valori alla base, il cambiamento rimane ad un livello superficiale e di breve durata. Oltretutto, il fallimento provoca cinismo, frustrazione, perdita di fiducia e peggioramento del morale tra i membri dell'organizzazione. La chiave è dunque modificare la cultura organizzativa per renderla pronta al cambiamento, così da poter modificare la strategia aziendale con successo ed adattarsi all'ambiente turbolento.

L'approccio proposto da Cameron e Quinn nell'analizzare e cambiare la cultura organizzativa ha il vantaggio di essere pratico e di focalizzarsi sugli aspetti chiave della cultura, di non richiedere troppo tempo per essere implementato, di poter essere applicato a qualsiasi livello organizzativo, di essere sia qualitativo che quantitativo, di

essere analizzabile in modo semplice, di essere supportato da un'estesa letteratura empirica, per dimostrare la fondatezza e la scientificità di tale metodo.

Il loro approccio si chiama OCAI, Organizational Culture Assessment Instrumenti, e può essere utilizzato per compiere un'analisi sulla cultura organizzativa aziendale. In una prima fase si inquadra la cultura presente in azienda in un determinato momento, mentre in una seconda fase si indaga su quali, secondo i membri dell'organizzazione, possano essere gli aspetti della cultura che andrebbero sviluppati maggiormente per rispondere alle opportunità future che si potrebbero presentare.

Riprendendo il lavoro di Quinn e Rohrbaugh (1983), si perviene ad una matrice detta "competing values framework":



Ciascun quadrante rappresenta un tipo di organizzazione diverso, caratterizzato da differenti valori e orientamenti. L'OCAI consente di comprendere quale sia l'orientamento predominante della propria organizzazione, analizzando la forza della cultura, il tipo di cultura e la congruenza culturale.

Cameron e Quinn procedono dunque ad una descrizione dettagliata dei quattro tipi di cultura.

La cultura gerarchica: Max Weber ha studiato il modo in cui le imprese si sono interfacciate al XX secolo, scoprendo come la maggiore sfida sia stata produrre beni e servizi in modo efficiente, fronteggiando la domanda sempre più complessa della

società dell'epoca. A sostegno di ciò, Weber (1947) ha individuato sette caratteristiche che sarebbero diventate i sette attributi della burocrazia: regole, specializzazione, meritocrazia, gerarchia, proprietà distinta dal controllo, impersonalità, responsabilità. Fino agli anni '60 quasi tutti i libri di management e organizzazione aziendale si basavano sull'assunzione che la gerarchia di Weber fosse la miglior forma organizzativa, in quanto portava alla stabilità, all'efficienza, a prodotti e servizi senza errori. Siccome l'ambiente era relativamente stabile, i compiti e le funzioni potevano essere integrati e coordinati, l'uniformità dei prodotti e dei servizi era mantenuta, e i lavoratori e le mansioni erano sotto controllo. Le regole e le procedure venivano standardizzate e i meccanismi di coordinazione erano la chiave del successo.

La cultura organizzativa compatibile con questa forma organizzativa, secondo l'OCAI, è caratterizzata da un luogo di lavoro formalizzato e strutturato, in cui le procedure stabiliscono il modo di agire delle persone. I leader di successo, in questo tipo di organizzazione, sono bravi coordinatori e organizzatori. Gli obiettivi di lungo termine sono la stabilità, la possibilità di prevedere gli sviluppi futuri e l'efficienza.

Le grandi organizzazioni sono generalmente dominate da una cultura di tipo gerarchico, a causa del gran numero di procedure standardizzate, livelli gerarchici multipli e enfasi sul rafforzamento delle regole. Non c'è discrezionalità nel compiere le proprie mansioni, e ci sono specifiche procedure da seguire per raggiungere gli standard richiesti.

La cultura del mercato: un'altra forma organizzativa divenne popolare alla fine degli anni '60 grazie al lavoro di Oliver Williamson (1975), Bill Ouchi (1981) e altri. Il termine mercato non è un sinonimo della funzione marketing o del mercato dei consumatori, ma si riferisce ad un tipo di organizzazione che funziona essa stessa come un mercato, orientata all'esterno. Il focus è sulle transazioni, come scambi, vendite e contratti, con gli altri elementi facenti parte del mercato. I valori su cui si fonda questo modello sono la competitività e la produttività.

Le assunzioni alla base della cultura del mercato sono che l'ambiente esterno è ostile, i consumatori hanno dei gusti difficili da soddisfare e interessati al valore, l'azienda vuole consolidare e accrescere la posizione competitiva, l'obiettivo del management è di portare l'organizzazione al massimo della produttività, del risultato e del profitto. Una cultura del mercato, secondo l'OCAI, è un luogo di lavoro orientato al risultato, in cui

ciò che unisce le persone è l'aspirazione alla vittoria. Gli obiettivi di lungo termine riguardano il raggiungimento dei target. Il successo è definito in termini di quota di mercato e grado di penetrazione.

La cultura del clan ha questo nome a causa della similarità ad un'organizzazione di tipo familiare. Negli anni '60 e '70 molti studiosi hanno individuato numerose differenze tra la cultura gerarchica che caratterizzava gli Stati Uniti e le forme organizzative a clan che contraddistinguevano il Giappone. Valori e obiettivi condivisi, coesione, partecipazione, senso di comunità caratterizzano le imprese-clan, che sembrano più delle famiglie allargate che non delle aziende. Al posto delle regole e delle procedure della gerarchia o dei centri di profitto del mercato, le caratteristiche tipiche delle aziende clan sono il lavoro in team, i programmi per il coinvolgimento del personale, il senso di affiatamento tra i membri dell'azienda. Queste caratteristiche vengono ben evidenziate all'interno dei gruppi semi-autonomi di lavoro, che ricevono delle ricompense e dei riconoscimenti in base al lavoro del team e non del singolo, aumentando così l'affiatamento delle persone.

Alcune assunzioni della cultura del clan sono che l'ambiente può essere gestito al meglio attraverso il lavoro in squadra e lo sviluppo delle risorse umane, che i clienti vanno visti come dei partner, che è necessario sviluppare un ambiente di lavoro a misura d'uomo, e che il compito primario dei manager è di responsabilizzare i collaboratori facilitando la loro partecipazione, affiatamento e lealtà.

La cultura del clan, secondo l'OCAI, è rappresentata da un posto di lavoro piacevole in cui le persone condividono molti aspetti della loro vita, un po' come se si trattasse di una famiglia estesa. I leader sono visti come mentori e, a tratti, come figure genitoriali. L'organizzazione è tenuta unita da valori come la lealtà e la tradizione, e l'affiatamento tra le persone è molto alto. Si guarda allo sviluppo di lungo termine, e il successo si misura in termini di clima aziendale e attenzione alle persone.

La cultura dell'adhocrazia risponde al meglio ad un ambiente molto turbolento, le cui condizioni mutano continuamente. Alla base di questo modello ci sono alcune assunzioni, come il fatto che sono le iniziative innovative che portano al successo, che lo scopo delle aziende è sviluppare nuovi prodotti e servizi ed essere preparate al futuro, che compito dei manager è di promuovere l'imprenditorialità, la creatività e la prontezza d'azione.

L’adhocrazia trova radice nel termine ad hoc, che indica qualcosa di temporaneo, specializzato e dinamico: le adhocrazie infatti si possono riconfigurare a seconda delle circostanze, in quanto sono adattabili, flessibili e creative, in grado di adattarsi all’incertezza, all’ambiguità e alla carenza di informazioni.

La vera sfida per queste organizzazioni è produrre prodotti e servizi innovativi che siano in grado di adattarsi rapidamente alle nuove opportunità che si presentano sul mercato.

Nella gestione delle relazioni non c’è un’autorità, bensì il potere passa da una persona all’altra a seconda di quale sia il problema da risolvere, basando l’assegnazione di esso in base alle competenze del singolo o del team. L’enfasi è quindi sull’individualità, sull’assunzione di rischi, sull’anticipazione del futuro, ma anche sulla brevità di questa struttura organizzativa, che nasce e finisce con la durata di uno specifico progetto.

Talvolta, si creano delle sub unità adhocratiche in aziende molto grandi in cui la cultura dominante è di un altro tipo. Le caratteristiche comuni a tutte le adhocrazie sono il fatto che non sia possibile disegnare un organigramma, in quanto esso è in continuo cambiamento, che lo spazio fisico e temporale sia molto limitato, che i ruoli siano solo provvisori e mutino a seconda dei problemi e delle esigenze, che tutto ruoti intorno a creatività e innovazione.

La cultura dell’adhocrazia, secondo l’OCAI, è caratterizzata da un luogo di lavoro dinamico e creativo, in cui le persone si assumono dei rischi. La leadership effettiva è visionaria, innovativa e orientata al rischio. Ciò che tiene unita l’organizzazione è la sperimentazione, insieme a innovazione e affiatamento. La prontezza e la velocità nel cambiamento sono i fattori chiave, mentre gli obiettivi di lungo termine sono la crescita rapida e l’acquisizione di nuove risorse. Il successo è rappresentato dalla produzione di prodotti e servizi unici ed originali.

Volendo inserire lo scautismo all’interno di questo framework, risulta chiaramente riconducibile alla cultura del clan. Già il fatto che si parli di famiglia allargata si ritrova in uno dei valori fondamentali dello scautismo, ovvero la fratellanza, ma questo elemento è presente anche in altri strumenti del metodo come la “famiglia felice”, ovvero quel clima di serenità e di complicità che si viene a creare tra gli appartenenti dello stesso gruppo, in particolare in Branco, ovvero tra i bambini di 8-12 anni e i loro educatori.

Anche gli obiettivi condivisi sono alla base dello scautismo, in quanto lo scopo dello scautismo è quello di far crescere il "buon cittadino", appoggiandosi allo stesso sistema valoriale e agli stessi strumenti, validi e riconosciuti ovunque. I mezzi possono essere diversi a seconda dello Stato, in quanto viene data libertà nell'applicazione dei principi del fondatore Baden Powell, ma il macro-obiettivo rimane sempre lo stesso.

Il fatto di avere una serie di valori comuni sulla quale basarsi, riflette pienamente il concetto di clan, in quanto l'adesione ad essi è spontanea ma poi influenza in maniera forte tutte le azioni svolte sia dal singolo che dal gruppo.

Per quanto riguarda il lavoro in team, tipico delle strutture a clan, questo si ritrova nello scautismo su due livelli. Il primo riguarda i cosiddetti piccoli gruppi, ovvero le minime entità educative sulle quali gli educatori vanno ad intervenire. Esempi di piccoli gruppi sono le Pattuglie, ovvero 6-8 ragazzini di 12-16 anni che vengono responsabilizzati dai loro educatori e godono di una certa autonomia, nonché si dotano di una struttura verticale composta da un capo, un vice-capo e tutta una serie di incarichi e posti d'azione per agevolare il lavoro e l'efficienza della Pattuglia stessa.

Il secondo livello di lavoro in team invece è individuabile tra gli scout adulti, ovvero coloro che non sono più in fase educativa, e che scelgono di prestare il proprio servizio in staff. Queste persone vengono abituate fin da subito a lavorare in gruppi di 3-6 persone, imparando a riconoscere l'autorità del capo unità, a porsi in posizione di ascolto e di apprendimento grazie al trapasso delle nozioni, a gestire il rapporto interpersonale con persone di pari grado ed età, cercando di mediare nei conflitti, e sviluppando tutta una serie di competenze che risulteranno poi ampiamente spendibili nel mondo del lavoro. Fa eccezione il ruolo del Capo Compagnia, responsabile dei ragazzi dai 16 ai 19 anni, in quanto non svolge il suo servizio verso i ragazzi all'interno di uno staff bensì esegue questo compito da solo. Questo fatto è dettato da esigenze di natura prettamente educativa, in quanto i ragazzi in quella fascia d'età difficilmente riconoscono serenamente l'autorità, e quindi si è deciso di limitarsi ad un unico capo da seguire. Diversa è la scelta fatta dall'AGESCI, l'altra associazione scout oltre al CNGEI riconosciuta in Italia a livello mondiale, ma di matrice cattolica, che ha deciso di affiancare due capi a tale fascia d'età, un maschio e una femmina.

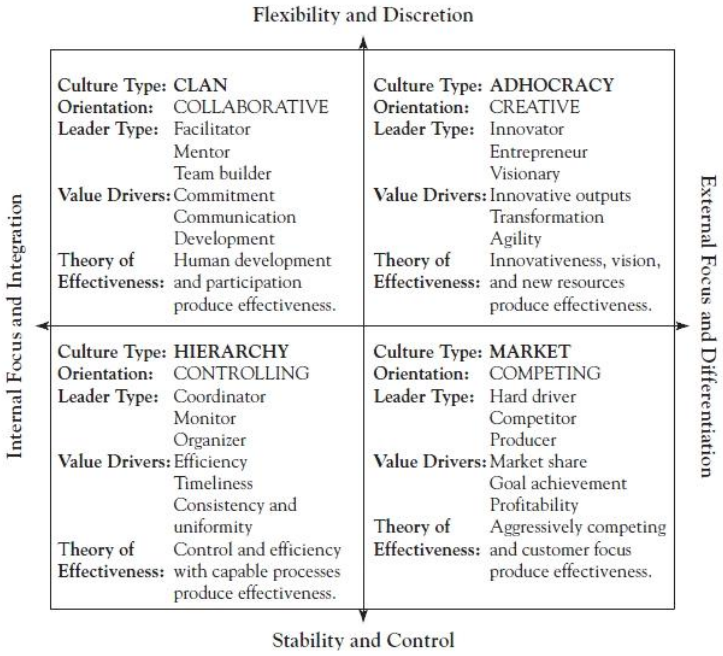
Il clan, come altro elemento distintivo, prevede dei programmi per il coinvolgimento e lo sviluppo del personale. Ebbene, nello scautismo questo avviene in maniera diffusa,

contemplando sia degli eventi di formazione individuale, come i campi scuola della durata di una settimana, gestiti a livello nazionale, sia per i gruppi di capi, generalmente organizzati dai Commissari di Sezione i quali, individuate le esigenze specifiche dei capi in accordo con il Capo Gruppo, studiano dei percorsi di formazione specifici per la propria realtà locale. Questi programmi sono volti sia allo sviluppo delle competenze tecniche, quali la conoscenza del metodo scout e delle strutture associative, che delle competenze relazionali, quali la gestione di uno staff, la leadership del capo, il rapporto con i genitori dei ragazzi e molte altre tematiche.

Così come nel clan, anche nello scautismo si crea un fortissimo affiatamento tra le persone, che guidate da un progetto deciso a inizio anno portano avanti tutta una serie di obiettivi educativi, studiati specificamente per le esigenze di ogni singolo bambino o ragazzo. L'attenzione al singolo, quindi, si può riferire sia intendendolo come singolo educando, sia come singolo adulto che compie il percorso da educatore e quindi viene seguito per valorizzarlo e farlo crescere come capo.

Tornando al framework analizzato da Cameron e Quinn, viene evidenziato come questo non si limiti a definire le forme di organizzazione possibili, bensì sia in grado di descrivere altri aspetti delle aziende, come la leadership, i criteri per l'efficacia, e le teorie del management associate a ciascuno dei quattro quadranti.

Per quanto riguarda la leadership, la ricerca ha dimostrato come la maggior parte delle organizzazioni sviluppino una cultura dominante. Più dell'80% delle migliaia di aziende studiate sono risultate caratterizzate da uno o più tipi culturali del framework. Le aziende che non hanno una cultura dominante tendono a non avere delle certezze in merito alla cultura aziendale e a ritrovarsi in tutti e quattro i modelli culturali. Quando un'organizzazione è dominata dalla cultura gerarchica, ad esempio, risulta che i manager che vengono identificati dai collaboratori come di maggior successo dimostrano uno stile di leadership coerente con il modello, ovvero saranno bravi ad organizzare, a controllare, a fare da mentori, ad amministrare, a coordinare e a mantenere l'efficienza. Quando un'organizzazione è dominata dalla cultura del clan, invece, i manager più efficaci saranno delle figure quasi genitoriali, abili nella gestione dei team, mentori. Si nota quindi come gli stili di leadership siano opposti a seconda del quadrante che si prende in considerazione, come esemplificato dalla figura:



Similmente, è stato scoperto che i leader con le maggiori performance, giudicati dai loro pari, dai superiori e dai subordinati come più efficaci, abbiano sviluppato delle capacità e competenze che consentono loro di avere successo in ciascuno dei quattro quadranti. Questo può risultare paradossale, in quanto questi leader avranno delle caratteristiche contraddittorie tra loro, essendo contemporaneamente imprenditori e controllati, competitor aggressivi e figure genitoriali.

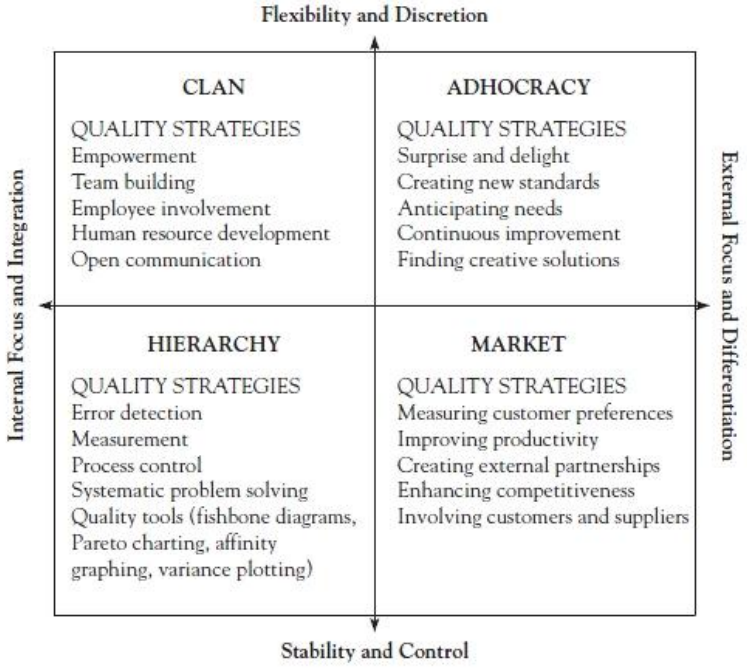
Tuttavia i due autori giustificano questo aspetto affermando che l'efficacia dei manager, così come quella delle organizzazioni, è spesso caratterizzata da attributi paradossali.

Dopo aver analizzato l'efficacia della leadership, infatti, viene indagata l'efficacia organizzativa. I criteri per definire ciò che è efficace anche in questo caso variano diametralmente a seconda del quadrante del framework che viene preso in esame.

Il criterio di efficacia nella cultura gerarchica è l'eliminazione degli sprechi e degli errori, nella cultura del mercato è il raggiungimento degli obiettivi, nel clan è la coesione e lo sviluppo delle risorse umane, nell'adhocrazia è lo sviluppo di nuovi prodotti e la ricerca di soluzioni creative ai problemi.

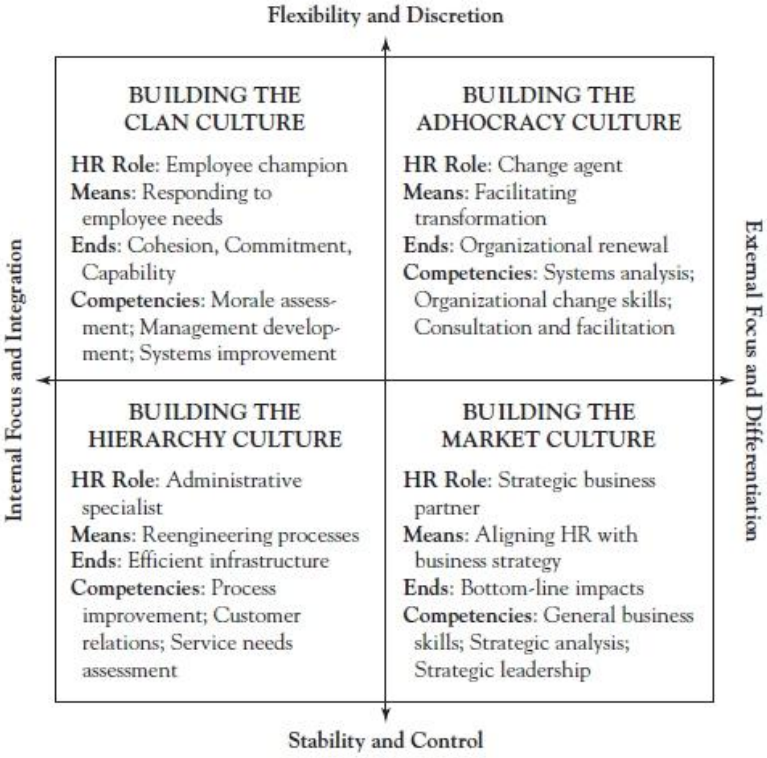
Il Competing Values Framework è utile anche per organizzare i vari aspetti del total quality management (TQM). Questo elemento spazia dalla descrizione degli strumenti e delle tecniche utilizzate alla discussione sulla natura del management. Cameron, nel 1997, ha tuttavia affermato come una buona percentuale delle iniziative di TQM falliscano, nel senso che la qualità non migliora oppure le iniziative vengono

abbandonate dopo un breve periodo di tempo. Le due principali ragioni di questo fallimento sono il fatto che solo un limitato numero di aspetti del TQM vengano effettivamente implementati e il fatto che non si riesca ad integrare il TQM con il cambiamento culturale. La figura esemplifica quali siano i fattori del TQM per ciascun tipo di cultura, sottolineando come tutti questi, senza esclusione, vadano integrati con esso, in modo da avere successo nella sua implementazione.



Nella maggior parte dei fallimenti del TQM gli elementi di ciascun quadrante non sono implementati e viene sperimentato solo un approccio parziale. In altre parole, il Competing Values Framework aiuta ad identificare un approccio più completo alla qualità, in quanto evidenzia gli elementi chiave delle quattro culture principali che guidano la performance organizzativa.

David Ulrich ha parallelamente condotto degli studi sulla gestione delle risorse umane. Il Competing Values Framework è stato utilizzato anche in questo ambito, per identificare i cambiamenti del ruolo di responsabile delle risorse umane.



Questa matrice definisce i differenti ruoli, le skills e le attività richieste per gestire in maniera adeguata il personale in una grande azienda. Il direttore del personale, in accordo con la ricerca di Ulrich, deve assicurarsi che alcuni elementi di ciascun quadrante siano rappresentati nell'organizzazione.

O' REILLY, CHATMAN E CALDWELL: PERSONE, AZIENDE E CULTURA

Questo paper analizza il rapporto che sussiste tra le persone e le aziende. Sebbene gli studiosi tra loro non siano concordi nel dare una definizione univoca di cultura e nel modo do misurarla, il punto di raccordo viene trovato nell'affermare che la cultura sia un fattore fondamentale nel determinare quanto gli individui si adattino ad un contesto organizzativo.

Le caratteristiche individuali, come i valori e le aspettative, interagiscono con le situazioni, come i sistemi di incentivi e le norme, ed influenzano le attitudini e le risposte comportamentali. Per poter validare il modello del fit tra persona e organizzazione, tuttavia, è necessario misurare gli aspetti rilevanti sia della persona che della cultura. Il problema della misurazione è quanto mai centrale, con una controversia riguardo il grado in cui la personalità o le variabili del contesto siano in grado di spiegare le attitudini e i comportamenti.

La nozione di fit o congruenza è stata per lungo tempo al centro degli studi di psicologia e comportamento organizzativo; per quanto riguarda questo secondo ambito, ci sono due principali vie di analisi. Una porta all'esplorazione dell'interazione delle caratteristiche individuali e degli attributi occupazionali, l'altra invece all'analisi del fit tra le specifiche caratteristiche dell'organizzazione e le persone che si trovano al suo interno. Esempi del secondo approccio vanno dallo studio del match tra le skills individuali e le richieste specifiche per la mansione, alla ricerca di una relazione tra le caratteristiche del singolo e il clima organizzativo. Holland e Super teorizzano che una persona sceglie la sua carriera o occupazione in base ala concezione che ha di sé e di come questa sia affine al lavoro desiderato. Degli studi empirici effettivamente hanno dimostrato come ci sia una congruenza tra la personalità individuale e la domanda di occupazione.

Tom rivede invece la nozione di fit tra persona e situazione in modo complementare rispetto al fit tra persona e organizzazione, ed in particolare studia il ruolo della personalità e dell'immagine organizzativa nel processo di reclutamento, riscontrando il fatto che maggiore è similarità tra la concezione che l'individuo ha di se stesso e l'idea che egli ha di un'azienda, maggiore sarà la probabilità che gli individui preferiscano proprio quell'azienda.

Studi più recenti sul fit tra persona e mansione hanno rivalutato la nozione di congruenza, mostrando come la congruenza tra una persona e il suo compito lavorativo abbia in sé il concetto di fit, in quanto il grado in cui gli individui ricoprono una posizione lavorativa che viene ritenuta soddisfacente dipende in gran parte dalle motivazioni, dai bisogni e dalle richieste individuali.

I risultati di una serie di studi hanno dimostrato come il fit tra persona e mansione sia un efficace predittore della performance, della soddisfazione e del turnover tra diversi lavori.

Sebbene molti studi si siano concentrati sulla nozione del fit inteso tra persona e azienda, la tendenza recente riguarda l'idea che le aziende abbiano una cultura, e che sia quest'ultima a risultare attraente o meno per alcune persone. Partendo dall'antropologia, dalla sociologia e dalla psicologia sociale, i ricercatori hanno compiuto numerosi tentativi per comprendere il comportamento degli individui e dei gruppi all'interno delle aziende, utilizzando concetti culturali come la semiotica, i rituali, le cerimonie, le storie

e il linguaggio. Questo processo ha generato un lungo dibattito in merito alla definizione di "cultura", sulla metodologia di indagine più appropriata e sul giusto livello di analisi. Barley (1988) puntualizza che tutti gli studi sulla cultura, qualsiasi sia la loro origine teoretica, utilizzano una terminologia molto simile tra loro. Le differenze esistono a seconda di quanto ciascuno studioso utilizzi termini oggettivo o soggettivi, consci o inconsci. Infatti i ricercatori hanno convenuto che la cultura possa essere intesa come un set cognitivo posseduto e condiviso dai membri di un gruppo sociale.

La ricerca in campo culturale inizia partendo da un set di valori, i quali, sia consciamente che inconsciamente, definiscono quali norme, simboli, rituali e altre attività culturali attivare. Parsons (1951) infatti afferma che i valori sono "elements of a shared simboli system which serves as a criterion or standard for selection among the alternatives of orientation which are intrinsically open in a situation". Rokeach (1973) propone una definizione simile: "a value is an enduring belief that a specific mode of conduct or end-state of existence is personally or socially preferable to an opposite or converse mode of conduct or end-state of existence".

Questo significa che quando I membri di un'unità sociale condividono I valori, questi possono formare le basi per le aspettative e le norme sociali.

La pervasività e l'importanza dei valori nella cultura organizzativa sono collegate al processo psicologico di formazione dell'identità, nel quale gli individui ricercano un'identità sociale che fornisca loro un senso di connessione con gli altri.

Alcune ricerche (Tsui e O'Reilly, 1989) hanno mostrato che il fatto di avere un background, delle attitudini e delle esperienze comuni aumenta i legami tra le persone, e questo fatto può essere traslato anche in ambito organizzativo, comportando una maggiore o minore attrattività delle aziende che posseggono valori più o meno simili a quelli dell'individuo. Di conseguenza, la congruenza tra i valori del singolo e quelli dell'organizzazione è il punto focale del fit tra persona e cultura.

La ricerca di O'Reilly, Chatman e Caldwell evidenzia, sulla base della congruenza valoriale, la validità del fit tra persona e organizzazione: delle variazioni nelle preferenze individuali nei confronti di differenti culture organizzative sono associate a differenze nelle caratteristiche personali del carattere.

La cultura, dunque, ha un forte impatto sugli individui, e li porta a compiere delle scelte in ambito lavorativo tali da rispecchiare i valori su cui si basano.

In generale, quel che emerge dalla letteratura in ambito di cultura organizzativa è che essa risulta sempre più centrale nelle aziende, e non è di certo un elemento da trascurare.

Aziende con una cultura organizzativa salda e stabile sono in grado di generare una maggiore job satisfaction nelle persone che ne fanno parte e che ne condividono i valori, e questo può avvenire solo se questi ultimi sono stati esplicitati in modo chiaro.

Una cultura organizzativa con una identità salda è in grado di traghettare le aziende verso il cambiamento, necessario in tutte le organizzazioni, in quanto le porta a migliorarsi e ad adattarsi a contesti via via sempre più mutevoli, e soprattutto permette loro di non perdere l'identità e la personalità.

Oltre alle aziende, viene compiuta un'analisi anche delle persone, infatti si sostiene che gli individui, per essere dei buoni leader ed avere delle prestazioni efficaci, dovranno essere in possesso di tutta una serie di valori e che questi valori siano allineati a quelli propri dell'organizzazione di cui fanno parte.

La letteratura pone dunque delle premesse molto significative, ora il compito della ricerca è quello di dimostrare se e come i valori personali si possano effettivamente tradurre in comportamenti e capacità spendibili sul mondo del lavoro, e se tali capacità derivino da esperienze particolarmente significative, come lo scautismo, oppure se siano già connaturate nell'individuo.

Avere ben chiaro in mente quali sono i propri valori, ad ogni modo, porta ad una facilitazione del processo di scelta in fase di selezione del personale ed agevola l'inserimento aziendale nonché la comprensione dei valori dell'organizzazione.

LA PERCEZIONE DI SE' SU VALORI, COMPORTAMENTI E CAPACITA': UNA RICERCA SUL CAMPO

OBIETTIVO E CONTENUTO DELLA RICERCA

Esperienze come quella dello scautismo sono in grado di fornire la consapevolezza su determinate capacità? Un'esperienza di questo tipo fornisce realmente quella "marcia in più" nel mondo del lavoro? Essere esposti a determinati valori porta a tenere dei comportamenti coerenti con essi? C'è veramente un legame tra le aziende e le capacità che si sono potenziate in un contesto come quello scout? In che misura queste esperienze plasmano gli individui? Le percezioni di sé cambiano?

Queste sono le principali domande di ricerca che ci si è posti, e che verranno esaminate in questo elaborato.

Nei precedenti paragrafi è stato compiuto un lavoro di analisi su due aspetti che verranno connessi tra loro dalla ricerca che è stata compiuta.

In particolare, si è svolto un percorso logico, che qui verrà esplicitato in modo da chiarire il perché del questionario e, soprattutto, il perché di questa tesi.

Nel primo paragrafo è stato analizzato lo scautismo, inteso non tanto dal punto di vista educativo e del metodo, senza soffermarsi cioè troppo a lungo su aspetti che riguardano prevalentemente le attività svolte e il perché di queste attività, bensì lo scautismo nella sua accezione valoriale.

Lo scautismo, infatti, è nato dalla geniale intuizione di una persona, Lord Baden Powell, ma continua ad essere estremamente attuale in quanto si fonda su un set di valori che sono forti e universalmente riconosciuti. Spesso si tende a sottovalutare il fatto che la vera forza dello scautismo sia proprio nel fatto che esso si basa su questi valori, in quanto ai giovani si insegna che lo scautismo si appoggia sulla Legge e sulla Promessa, le quali vengono spiegate e esplicitate in modo da essere comprese da tutti gli educandi. Lo sforzo che andrebbe fatto, tuttavia, sta proprio nel comprendere che la stessa Legge e la stessa Promessa, le cui parole sono attentamente soppesate e ponderate, includono nel profondo dei veri e propri valori, degli assunti validi in ogni dove, dei punti di partenza imprescindibili.

Posto dunque che ci sono dei valori molto forti, e che questi valori vengono in qualche modo trasferiti ed interiorizzati dalle persone che sono esposte allo scautismo, resta da capire se e come questi valori siano effettivamente fatti propri dagli scout.
È per questo che è stata svolta questa ricerca, con l'idea di trovare un legame tra l'essere stato scout e il fatto di possedere a tutti gli effetti determinati valori.
Il passo successivo che è stato svolto è stato quello di chiedersi se questi valori si potessero in qualche modo tradurre in comportamenti, cioè se al di là della teoria una persona agisse realmente in modo coerente con quanto espresso da Legge e Promessa. Questo perché spesso si ha la percezione di mantenere un comportamento assolutamente in linea con le proprie convinzioni di fondo, ma nella realtà ci si comporta in modo opposto. Non è semplice verificare un aspetto di questo genere, in quanto trattandosi di un'indagine sotto forma di questionario e non di un assessment a 360 gradi, si può valutare solo l'aspetto della percezione di sé. Questo problema è stato in parte aggirato proponendo situazioni che con lo scautismo hanno ben poco a che fare, quanto piuttosto scene di vita quotidiana nelle quali ciascuno potesse ritrovarsi ed individuare facilmente il modo in cui effettivamente agisce.
Dai comportamenti, infine, si è passati alle capacità. Sono state dunque estratte delle capacità che lo scautismo potenzialmente è in grado di fornire, o quantomeno dare la percezione di possederle, ed è stato chiesto agli intervistati in che misura queste capacità sono possedute da ciascuno.
Questo lavoro è servito da collegamento tra quanto espresso dai valori dello scautismo, il punto di partenza di questa tesi, e quanto espresso dalla letteratura.
La letteratura in campo di cultura organizzativa, infatti, teorizza che avere consapevolezza di sé e dei propri valori porta ad un migliore adattamento all'interno delle aziende, in quanto il processo di selezione sarà più accurato e coerente con le proprie aspettative.
Questo aspetto risulta centrale, in quanto effettivamente lo scautismo può essere paragonato ad un'azienda, con le sue regole, i suoi riti, i suoi sistemi incentivanti e quant'altro. Crescere all'interno di un'organizzazione di questo tipo porta in qualche modo a conoscere il mondo del lavoro ancor prima di interfacciarsi ad esso, in quanto determinati meccanismi, anche se spesso con modalità e a livelli differenti, sono già stati sperimentati.

Possedere dei valori ben definiti porta tra l'altro ad avere coscienza delle proprie caratteristiche più intime, e questo elemento è utile sia in fase di decision making, sia in fase di gestione dell'incertezza. Sapere chi siamo e perché agiamo in un certo modo, coerente con le nostre convinzioni di fondo, porta dunque ad avere tutta una serie di ripercussioni positive in ambito lavorativo.

Lo scopo di questo studio è dunque quello di trovare il collegamento mancante tra valori, comportamenti, capacità e contesto organizzativo. Nello specifico, l'obiettivo della ricerca è comprendere se il fatto di essere esposti ad un ambiente in cui i valori sono forti e sempre presenti porti a tenere dei comportamenti che poi potrebbero risultare effettivamente vincenti sul mondo del lavoro. Questo perché essere consapevoli di possedere determinati valori porta ad individuare con maggior facilità le aziende che posseggono i valori coerenti con quelli dell'individuo, e di conseguenza trovare una corrispondenza tra i propri valori e quelli dell'organizzazione genera una maggiore job satisfaction dal punto di vista del dipendente ed un notevole aumento del tasso di permanenza in azienda per quanto riguarda l'interesse aziendale.

Sapere poi quali sono i comportamenti che risultano coerenti con i valori facilita ulteriormente il compito del dipendente all'interno dell'organizzazione, il quale, pur trovandosi in un ambiente nuovo e potenzialmente diverso da quanto conosceva fino a quel momento, sa che, se veramente l'azienda possiede un set di valori che sono simili ai suoi, allora potrà attuare tutta una serie di comportamenti ed incrementare ulteriormente le capacità che egli già sapeva di possedere.

IL QUESTIONARIO

Al fine di raggiungere gli obiettivi della ricerca, è stato elaborato un questionario da somministrare ad un campione quanto più numeroso possibile di persone scout o ex scout, maggiorenni.

La scelta di rivolgersi unicamente agli scout è dettata dall'esigenza di compiere una semplificazione, in quanto probabilmente sarebbe stato interessante confrontare la percezione dei comportamenti e delle capacità sia di scout che di non scout, ma questo sarebbe risultato complesso e a tratti poco significativo in quanto si sarebbero riscontrate notevoli difficoltà nell'individuare i valori su cui basare queste percezioni per il gruppo dei non scout.

Si è deciso dunque di somministrare il questionario a persone che hanno svolto l'esperienza scout, in quanto come evidenziato nelle precedenti sezioni di questo elaborato risulta abbastanza chiaro comprendere quali sono i valori su cui tale esperienza si basa.

La volontà di considerare un campione composto unicamente da maggiorenni è dettato dall'esigenza di trovare un riscontro con il mondo del lavoro. È vero che molti maggiorenni non si sono ancora affacciati a questo mondo in quanto stanno compiendo un percorso di studi universitari, ma anche questo elemento diventa una fonte di arricchimento per il questionario stesso, in quanto apre le porte ad un'analisi sulle differenze di percezione tra studenti e lavoratori in merito alla percezione delle proprie capacità.

Oltretutto, in un'ottica scautistica, ha più senso considerare un campione con un'età superiore ai 19 anni, in quanto il percorso educativo termina proprio in corrispondenza delle scuole superiori per quanto riguarda il CNGEI e un anno dopo per l'AGESCI.

Se si vuole valutare una persona dal punto di vista dei valori ai quali è stata esposta grazie all'esperienza scout ha dunque più senso analizzare le sue percezioni una volta concluso il suo percorso educativo, quando cioè da un ruolo passivo passa ad uno attivo, di educatore a sua volta. Va comunque considerato che anche gli educatori stessi perseguono un cammino di crescita dal punto di vista valoriale, in quanto con il passare degli anni e l'avvicendarsi di molteplici esperienze muta la sensibilità in merito al modo di interfacciarsi con la realtà scout, ma questo elemento verrà valutato in fase di analisi quantitativa, per comprendere se effettivamente sia una variabile significativa.

Individuato il campione di riferimento, è stato scelto un gruppo di controllo composto da 13 persone, di varie età ed esperienze lavorative, ai quali è stato somministrato in anteprima il questionario.

È stato loro chiesto un parere in merito ad eventuali aspetti da modificare sia nel contenuto delle domande, che nella loro chiarezza, che su eventuali perplessità interpretative, ma non è stata espressa nessuna critica, ma anzi dei giudizi positivi sulla valenza del questionario.

Si è quindi proceduto alla diffusione del questionario. Per raggiungere un campione più esteso si è optato per la diffusione via Internet, con due modalità distinte: prima di tutto il passaparola, infatti è un dato di fatto che gli scout abbiano una rete molto vasta di contatti con altri scout un po' in tutta Italia, contatti che vengono mantenuti saldi nel tempo, ed accomunati da un forte senso di collaborazione e di fratellanza; volendo raggiungere una popolazione ancora più ampia, ma comunque limitata al mondo scout, è stato diffuso il questionario su Facebook nel gruppo del CNGEI nazionale e poi all'interno dei gruppi delle varie Sezioni d'Italia. Per completezza, il questionario è stato divulgato anche all'AGESCI del Friuli e della Lombardia, grazie a contatti personali, i quali a loro volta lo hanno diffuso in altre regioni d'Italia.

Grazie a questo formidabile sistema di passaparola telematico, in due settimane è stato raggiunto un campione di 504 scout.

Il questionario è composto da 51 domande suddivise in quattro sezioni, volte a verificare i vari aspetti necessari a raggiungere gli obiettivi della ricerca:

- la prima parte è di carattere anagrafico: il questionario è anonimo, ma si vogliono indagare alcuni aspetti come il sesso, l'età e il tipo di occupazione, in modo da poter profilare i sottocampioni isolati mediante la cluster analysis. Le fasce di età non sono volutamente omogenee, ma sono suddivise inizialmente per carriera scolastica, cioè gli anni prima di iniziare l'università, laurea triennale, laurea magistrale, primi tre anni nel mondo del lavoro, mentre nella fasce si considerano intervalli più ampi. Questo in quanto l'idea è quella di analizzare se e come le percezioni e le convinzioni sui valori cambino immediatamente prima e immediatamente dopo l'ingresso nel mondo del lavoro, rispetto anche al fatto che dal punto di vista scautistico si è appena conclusa la fase educativa e quindi di assorbimento in qualche modo passivo dei valori.

Grande importanza viene data alle informazioni riguardanti il percorso scautistico, per verificare se la lunghezza e la tipologia di esposizione all'esperienza scout effettivamente possono essere correlate a diversi tipi di comportamenti o capacità percepite. Va notato come sia stato previsto di aggiungere un anno in più rispetto al percorso "standard" in ciascuna Branca, in quanto in casi eccezionali e legati comunque ad esigenze educative si può prevedere il passaggio alla Branca successiva un anno prima o un anno dopo.

Si chiede inoltre esplicitamente di indicare se e quali posizioni di responsabilità sono state ricoperte durante il cammino scout, sia da giovani con i ruoli di capo muta/sestiglia e capo pattuglia/squadriglia (a seconda dell'associazione, CNGEI o AGESCI), sia una volta terminato il percorso educativo, ponendo l'attenzione sui ruoli di vice capo unità, capo unità e dirigente.

- La seconda parte richiede di indicare, in una scala likert con valori da 1 a 5, dove 1 indica che l'affermazione è totalmente in disaccordo con il proprio modo di pensare e 5 segnala invece che ci si trova assolutamente d'accordo, come ci si pone rispetto a determinate situazioni.

  Questa sezione, composta da dieci domande, è stata randomizzata dal software in modo da presentare ciascuna domanda in modo casuale, in quanto ogni domanda faceva un riferimento, più o meno esplicito, ad un punto della Legge scout.

  Come emerso dall'analisi nella prima parte di questa tesi, infatti, in ogni articolo della Legge si può riscontrare un chiaro valore che in qualche modo può essere esplicitato in comportamenti, e che dimostra se e quanto una persona abbia interiorizzato i valori che sono stati individuati come cardine. Le situazioni delineate sono piuttosto concrete, in modo da consentire all'intervistato la semplice immedesimazione, pur mantenendo dei tratti sufficientemente universali da poter andare bene per tutto il campione, indipendentemente dall'età e dalle esperienze svolte.

  La seconda sezione di questa parte di questionario, invece, è molto più specifica, in quanto si pone l'obiettivo di verificare se i comportamenti che si è appena chiesto di analizzare sono effettivamente propri dell'intervistato. Si è quindi scelto di formulare in modo ancora più concreto dieci situazioni, sempre legate

ai dieci valori della Legge scout, alle quali l'intervistato deve rispondere selezionando una sola tra le tre opzioni, tra loro esclusive.

Questa scelta è stata compiuta in quanto c'era il rischio della tendenza centrale, con la scala likert, mentre obbligando ad una scelta secca tra tre opzioni, come detto molto più concrete anche dal punto di vista dei comportamenti, probabilmente si ottiene una risposta più vicina alla realtà.

- La terza parte non riguarda più i comportamenti, bensì le capacità. Queste capacità ovviamente sono solo percepite, in quanto come detto non è stato possibile verificare quanto una persona realmente sia in grado di svolgere in ambito lavorativo e non solo, ma rappresentano comunque un buon indicatore ai fini della ricerca in esame.

  Per poter creare questa parte del questionario, è stato necessario estrapolare alcune delle capacità che potenzialmente lo scautismo è in grado di potenziare, o comunque di rendere consapevoli di esse. Tra le varie possibilità individuate, ne sono state scelte sei: mediazione dei conflitti, ascoltare gli altri, affrontare situazioni inaspettate con serenità d'animo, guidare altre persone, organizzazione e metodo nel fare le cose, essere intraprendente.

  Nella prima domanda viene chiesto di selezionare i comportamenti predittori delle capacità, e ogni capacità viene esplicitata in due comportamenti, chiari e sintetici. Anche questi comportamenti sono presentati in modo randomizzato, e in alcuni casi lo stesso comportamento viene presentato sia in positivo che in negativo.

  La seconda domanda invece chiede di ordinare da 1 a 6 le capacità, a seconda di quanto si ritiene che lo scautismo le abbia potenziate.

  La terza domanda viene visualizzata solamente da coloro che, nella parte anagrafica, come occupazione non hanno selezionato l'opzione "studente", in quanto si chiede quanto ciascuna delle capacità in esame sia stata effettivamente richiesta sul mondo del lavoro, con una scala likert da 1 a 5. L'ultima domanda, sempre legata al mondo del lavoro, chiede in quale situazione, in generale, siano state più richieste le capacità fornite dallo scautismo, scegliendo tra conflitto, cambiamento, incertezza, fallimento e routine.

- La quarta parte serve come check sui valori. Vengono presentati sei valori, e si chiede da 1 a 5 quanto si ritiene che essi siano centrali nello scautismo. La particolarità è che solamente tre sono valori tipicamente scout (fratellanza, fiducia e perseveranza), uno (leadership) non è un valore, due (fedeltà ed egualitarismo) non sono valori scout.

  Questa sezione del questionario è pensata per dare un peso a tutte le altre domande, in modo da comprendere se l'intervistato è in grado di distinguere tra veri e falsi valori, e di considerare lo scautismo non come un'entità dispensatrice di tutti i valori positivi, bensì di selezionati valori che vengono espressi da Legge e Promessa.

ANALISI DEI DATI

L'obiettivo della ricerca era individuare una corrispondenza tra valori, comportamenti e capacità, al fine di trovare il collegamento mancante tra i valori posseduti dal soggetto e la prestazione in ambito lavorativo. Dal momento che il questionario si compone di diverse sezioni, con domande formulate con modalità differenti, sia qualitative che quantitative, sono stati necessari molteplici strumenti statistici per l'indagine.

Al fine di fornire una risposta attendibile alle richieste avanzate da tale ricerca, inizialmente è stata effettuata un'analisi di tipo puramente descrittivo, per rilevare le statistiche generali degli scout che si sono prestati alla compilazione del questionario.

Successivamente sono stati analizzati i risultati del questionario attraverso una serie di operazioni statistiche più specifiche: frequenze, statistiche descrittive, correlazioni, tabella di contingenza, analisi fattoriale, analisi della varianza.

Una volta completata la parte di analisi descrittiva, si è passati alla verifica di una serie di ipotesi che erano state formulate già in fase di elaborazione del questionario, e che collegano le diverse sezioni dello stesso.

L'aspetto peculiare di questa ricerca, infatti, è che si presta ad una serie di implicazioni che vanno dalla comprensione dei valori, alla valutazione dei comportamenti, alla percezione delle proprie capacità, collegando poi tutti questi aspetti l'uno con l'altro.

Verranno dunque commentate le varie ipotesi, sulla base dei dati ricavati grazie al questionario.

1. Analisi descrittiva

Da una prima analisi descrittiva, si è riscontrato che si sono prestati alla compilazione del questionario un maggior numero di scout di sesso maschile (252) rispetto agli scout di sesso femminile (207). Le femmine hanno rappresentato pertanto il 45,1% del nostro campione di ricerca contro il 54,9% dei maschi.

Per quanto riguarda l'età, la moda si assesta sulla fascia 28-35 con frequenza 93, ma va considerata anche la fascia 41-52, con 90 osservazioni. Queste due fasce d'età spiegano da sole quasi il 40% della varianza totale.

Per la variabile "tipo di occupazione", si nota come il 33% degli intervistati sia un impiegato, mentre ben il 31,9% del campione è rappresentato da studenti. Questa percentuale è significativa, in quanto confrontandolo con le fasce d'età si può constatare che le persone al di sotto dei 25 anni rappresentano il 30% del campione, ma di questi, grazie ad un'analisi più approfondita, emerge che solamente in 114 su 161 sono studenti e con meno di 25 anni, quindi in corso, ovvero il 70,8% del totale.

Confrontandolo con i dati ISTAT 2012, che vedono solo il 60% degli studenti universitari portare a termine il percorso di studi entro gli anni stabiliti, si può concludere che il campione intervistato, come detto composto da soli scout, è particolarmente virtuoso da questo punto di vista.

In linea con quanto ci si potesse aspettare, considerata la distribuzione nelle fasce d'età, emerge che il 48,3% degli intervistati lavora da più di 7 anni, e il 30% non lavora o lavora da meno di un anno.

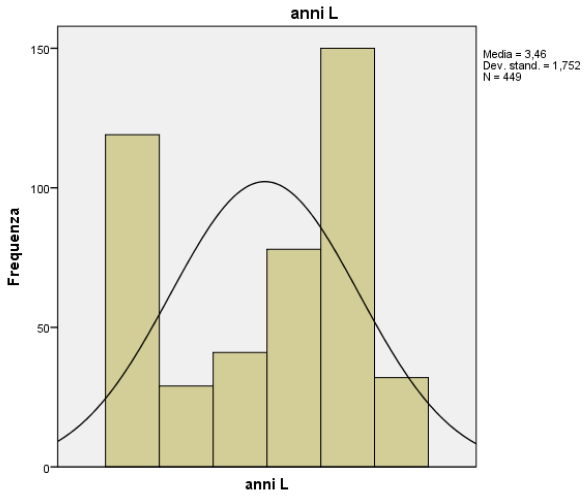
Qui si può riscontrare un limite del questionario, infatti durante la somministrazione alcune persone hanno affermato di non sapere cosa rispondere a questa domanda, in quanto la fascia 0-1 anno a detta di alcuni era fraintendibile per gli studenti che non avevano mai avuto esperienze lavorative. Questa difficoltà è confermata dal numero di intervistati che si sono astenuti dal rispondere, ben 89 contro i 35 della domanda precedente e della domanda successiva.

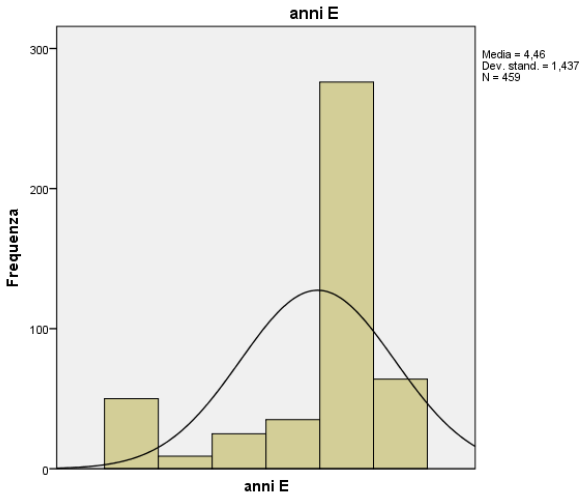
Passando alla parte in cui si inizia ad indagare la tipologia e la durata dell'esperienza scout, si nota come ben il 65% degli intervistati abbia iniziato il suo percorso da lupetto, e addirittura il 79,8% sia scout da più di 11 anni. La scelta di porre questa fascia così ampia è legata al fatto che il percorso da educando dura appunto 11 anni, quindi si

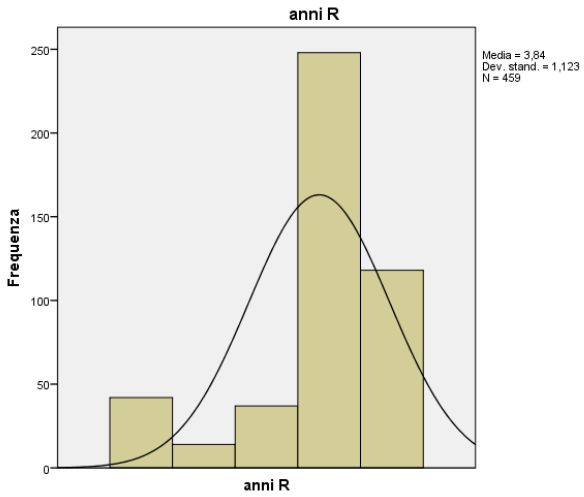
presume che una esposizione più lunga sia sintomatica del completamento di tale interiorizzazione di valori ed esperienze.

In realtà, confrontando questi ultimi due dati, si deduce che il 14,8% degli intervistati è stato scout per più di 11 anni, ma non per questo ha iniziato la sua esperienza scout a partire dagli 8 anni.

Il 68,1% del totale dichiara di essere ancora iscritto ad un'associazione scout.







Per quanto riguarda gli anni trascorsi in ciascuna delle tre Branche, l'esperienza in Branca E e in branca R si distribuiscono in modo uniforme, con un picco sui 4 anni per gli Esploratori e sui 3 per i Rover, come effettivamente viene individuato dal Regolamento CNGEI, mentre per la Branca L i due picchi sono sui 0 anni e sui 4 anni. Questo significa che il 26,5% degli intervistati non è mai stato Lupetto, e questo dato risulta assolutamente inaspettato.

Solo l'11% del campione non è mai stato capo, dirigente o senior, mentre il 53% dei rispondenti è stato Capo Muta, il 67,3% Capo Pattuglia, il 59% Capo Unità, il 76,4% Vice Capo Unità; solo il 32,6% ha invece ricoperto un incarico dirigenziale in ambito scautistico, ovvero è stato Presidente di Sezione, Commissario di Sezione, Responsabile di Zona o altre cariche elettive proprie dello scautismo.

2. Valori

Dopo questa analisi descrittiva sulla sezione anagrafica, si è svolta un'indagine sui comportamenti.

In particolare, si è voluto indagare se e quante persone potessero dirsi veramente coerenti con i valori scout, in quanto ritengono di tenere dei comportamenti che corrispondono ai dieci valori individuati all'interno della Legge scout.

Sono state quindi selezionate le dieci domande alle quali è stato chiesto all'intervistato di esprimere un giudizio da 1 a 5 in base a quanto ritenesse che il suo comportamento si avvicinava alla situazione descritta. Si sono quindi estratti i dati di coloro che avevano risposto 3,4 oppure 5 nelle domande poste al positivo, in cui valori elevati indicavano un comportamento coerente con il valore in questione, e 1, 2 oppure 3 nelle domande poste in negativo, in cui valori bassi indicavano che ci si trovava in disaccordo con situazioni in cui il valore scout veniva attuato al contrario.

La scelta di includere anche il 3 in entrambi i casi è dettata dal fatto di non escludere gli indecisi, in quanto alcune situazioni potrebbero risultare estranee all'ambiente nel quale una persona vive e quindi mettere in difficoltà dinnanzi ad una scelta, sebbene tutte queste situazioni siano state delineate nel modo più generale possibile, prevedendo contesti con i quali si presume tutti si siano interfacciati in un momento della vita (cinema, raccolta differenziata, conoscenza del mondo no-profit, …).

Il fatto di estrarre questi casi è abbastanza forzato, in quanto si chiede che l'intervistato sia risultato coerente non con alcuni dei valori scout, bensì con tutti i dieci valori contemporaneamente.

Da un campione di 504 intervistati, infatti, solamente in 90 hanno soddisfatto i requisiti richiesti dall'ipotesi sovrastante.

Isolato questo sottocampione, si è proceduto ad una ulteriore verifica.

Se queste persone affermano di tenere dei comportamenti coerenti con i valori scout, sono anche in grado di discernere tra veri e falsi valori? Oppure hanno risposto in modo affermativo a tutti i valori positivi, senza comprendere quali fossero scout e quali invece estranei a questo contesto?

Per comprendere questo legame, si è proceduto isolando all'interno del sottocampione coloro che avevano, in una scala da 1 a 5 in cui si chiedeva di affermare quanto questi valori fossero centrali nello scautismo, indicato 1,2 o 3 in corrispondenza dei falsi valori, e 3, 4 o 5 in corrispondenza di quelli veri.

A questo punto è necessario compiere un piccolo approfondimento sul perché alcuni valori sono stati esclusi dal contesto scout.

La fratellanza è senza dubbio un valore cardine dello scautismo, a partire dalla Parola Maestra di Chil "siamo dello stesso sangue, fratellino tu ed io" che insegna ai Lupetti ad essere tutti fratelli, al fatto stesso che nella Legge scout sia indicato che "l'Esploratore è amico di tutti e fratello di ogni altro Esploratore".

La leadership indica la capacità di guidare altre persone, e effettivamente è un aspetto che contraddistingue gli scout, in particolare coloro che svolgono incarichi come il Capo Unità, ma non è certo un valore, quanto piuttosto una capacità. Non si può dire che lo scautismo si fondi sulla leadership, come invece si può fare con la fratellanza. Tuttavia, analizzando i dati, è emerso che non sia stato colto questo aspetto, e siccome se si fossero considerati solamente coloro che avevano risposto 1, 2 o 3 a questa domanda non sarebbe rimasta nessuna osservazione, si è scelto di eliminare questa variabile dall'analisi.

La fedeltà non è un valore scout: essere scout deve essere una scelta, non si può pretendere che una persona decida di svolgere l'attività scout in quanto fidelizzata. Che poi il soggetto sia legato al suo gruppo di appartenenza, nel quale è cresciuto ed ha

svolto moltissime esperienze uniche, questo è innegabile, ma questo aspetto è più riconducibile alla fratellanza che non alla fedeltà.

La fiducia, invece, è un valore scout, in quanto le relazioni che si creano sono basate su di essa. Non ci sono contratti scritti, le promesse scout hanno valore in quanto si basano su questo valore molto forte. Esso è legato anche al punto della Legge che afferma che "la parola dell'Esploratore è sacra", ma anche al modo di dire popolare "parola di lupetto", ad indicare che ci si può fidare di quanto detto o fatto.

La perseveranza rappresenta un valore scout, esplicitato anche dalla Legge scout: "l'Esploratore è sobrio, economo, laborioso, perseverante". Questo aspetto è sottolineato anche da altri passi della Legge scout, infatti con perseveranza si intende anche non arrendersi davanti alle difficoltà, non aggirare gli ostacoli ma affrontarli di petto, non darsi per vinti anche se le circostanze sono avverse.

Infine, l'egualitarismo non rientra tra i valori scout. A prima vista potrebbe ingannare, ed è per questo che è stato inserito tra i falsi valori. Mettere nella lista dei valori da valutare "arrendevolezza", "testardaggine" o altre parole che nell'immaginario comune hanno una valenza chiaramente negativa avrebbe avuto poco senso. L'egualitarismo, invece, non viene considerato scout in quanto, secondo la definizione data dall'Enciclopedia Treccani, "L'egualitarismo si distingue dall'eguaglianza perché esso pone questa come obiettivo, senza tener conto di differenze rilevanti fra individui: dunque, diversamente dell'eguaglianza, l'egualitarismo non è sinonimo di parità.". Una finezza lessicografica, forse, ma comunque non vi è dubbio in merito all'interpretazione e alla sua successiva esclusione dal mondo scout.

Tornando all'analisi dei dati, sulla base di quanto affermato in merito a veri e falsi valori, sono stati estratti i dati di coloro che erano stati in grado di individuare i valori corretti: solo 9 intervistati sui 90 che affermavano di tenere dei comportamenti coerenti con i valori.

Dal momento che questa percentuale risultava poco significativa per svolgere l'analisi di cui si tratterà in seguito, si è scelto di includere anche il valore 2 per i veri valori e il valore 4 per i falsi valori: ciò che si voleva era verificare che gli intervistati non ritenessero il falso valore "assolutamente centrale nello scautismo" e il vero valore "assolutamente estraneo allo scautismo".

In questo modo, si sono isolate 36 osservazioni, ovvero il 40% delle persone che dichiaravano di comportarsi in maniera coerente rispetto ai valori espressi dalla Legge scout.

Questo sottocampione di 36 individui risulta centrale ai fini della ricerca: essi sono coloro che sono in grado di distinguere i veri valori dello scautismo, senza farsi trarre in inganno da altri valori positivi che tuttavia sono avulsi dal contesto scout, e sanno inoltre comportarsi in modo coerente con essi. In una parola, potrebbero essere definiti "coerenti".

Per capire chi sono i coerenti, è stata fatta un'analisi dal punto di vista anagrafico.

Le percentuali delle frequenze di sesso, età e posizione lavorativa sono in linea con i dati totali del questionario, ma il dato significativo si riscontra nella tipologia dell'esperienza scout. Il 69,4% dei "coerenti" ha iniziato il suo cammino scout fin da lupetto, contro il 65% del totale degli intervistati, e l'88,9% è scout da più di 11 anni, mentre il dato complessivo si attesta al 79,8%. Si può dunque affermare che il sottocampione ha avuto un'esposizione più lunga, ed iniziata fin da bambino.

Si tornerà in seguito sulla durata e la qualità dell'esposizione ai valori scout.

L'altro dato interessante è che, a fronte del 32,6 % del totale, il 50% del sottocampione ha svolto un incarico dirigenziale in ambito scautistico: questo elemento può indicare una maggiore conoscenza e consapevolezza di quello che è il metodo scout e dei valori propri dello scautismo.

Oltretutto, considerando che per quanto riguarda l'età il campione totale e il sottocampione si distribuiscono omogeneamente, va notato come il 41,7% dei coerenti sia stato capo, dirigente o senior per più di 10 anni, contro il 25,6% del totale. Questo dato conferma la tesi secondo la quale aver svolto un incarico dirigenziale, e a lungo, porti ad una migliore comprensione dei valori scout: evidentemente non è sufficiente vivere l'esperienza scout, ma bisogna anche interpretare un ruolo da protagonisti.

3. Comportamenti

Dopo aver analizzato il campione dal punto di vista dei valori ed aver individuato i "coerenti", il passo successivo è stato quello di comprendere come gli intervistati si distribuivano per quanto riguarda i comportamenti.

Come evidenziato in fase di spiegazione del questionario, sono state previste due sottosezioni nelle quali prima si sono delineate delle situazioni piuttosto generiche, nelle quali esprimere il proprio giudizio su una scala da 1 a 5, e poi invece sono stati proposti dei quesiti più specifici, che presupponevano una scelta tra tre opzioni di azione.

Queste due sezioni, di fondo, erano legate dai dieci valori scout riscontrati all'interno della Legge, e per questo sono state randomizzate nell'ordine di apparizione all'intervistato, in modo da non influenzarlo nella scelta. Tra l'altro, le due parti del questionario sono state somministrate su due pagine diverse, così da non poter modificare le risposte della prima parte, più generica, sulla base di successive considerazioni fatte a seguito della riflessione sulle situazioni più specifiche del secondo set di domande.

Compreso dunque il razionale alla base di questa sezione sui comportamenti, quello che si è voluto verificare era se le persone che avevano dichiarato nella prima parte di comportarsi in un certo modo lo avesse poi riconfermato nella seconda parte.

Si è cercata una corrispondenza tra tutti i comportamenti virtuosi della prima parte e tutti quelli della seconda, considerandoli tutti contemporaneamente, ed è emerso che nessuno degli intervistati è risultato in linea con questa ipotesi. Si è provato ad interpretare questo dato considerando le due sezioni separatamente, ma tutte le domande all'interno della sezione contemporaneamente, si può notare che in 90 risultano tenere comportamenti virtuosi nella prima sezione, con valori pari a 3,4 o 5 per i comportamenti positivi e 1, 2 o 3 per quelli negativi, mentre nessuno dimostra di manifestare comportamenti coerenti con tutti i valori scout nella seconda sezione. E' per questo che, incrociando i due sottoinsiemi, non vi è alcuna osservazione comune.

Questo dimostra che, in situazioni molto concrete e di vita quotidiana, è difficile agire rispettando contemporaneamente tutti i valori scout, in quanto l'animo umano è spinto ad agire, in determinate situazioni, più d'impulso.

Le situazioni descritte, infatti, erano volutamente estremizzate, come nel caso della coda all'ufficio pubblico, in modo da stabilire se e quanto ciascun intervistato sia in grado di

mantenere il controllo e la padronanza dei valori scout ai quali si dovrebbe ispirare anche in situazioni in cui si viene messi a dura prova.

Per riuscire a dare una spiegazione più significativa di questo dato, si è proceduto con un'analisi a coppie di comportamenti, legati tra loro dal medesimo valore scout.

Per quanto riguarda i comportamenti che si rifanno al primo punto della Legge "La parola dell'Esploratore è sacra", da un lato è stato chiesto di affermare quanto ci si trovasse in accordo con l'affermazione "Se mi assumo la responsabilità di portare a termine un compito, faccio tutto il possibile per portare a termine l'impegno preso", dall'altro di decidere quale tra le tre opzioni (sì, ma non per cause a me imputabili; sì, è stata una mia mancanza; no, mai) scegliere per rispondere alla domanda "Ti è mai capitato di non portare a termine un compito assegnato entro una determinata scadenza?".

I dati sono stati confrontati e raccolti in una tavola di contingenza:

		non completare compito			Totale
		sì ma non per cause a me imputabili	sì è stata una mia mancanza	no mai	
rispetto impegno	1	1	4	0	5
	2	0	3	0	3
	3	1	17	2	20
	4	15	82	10	107
	5	69	195	46	310
Totale		86	301	58	445

Tra le due domande emerge che la maggior parte degli intervistati afferma che non ha completato un compito per una sua mancanza, ma anche di fare di tutto per portare a termine l'impegno preso. I due dati sono in contraddizione, in quanto ci si aspetta che, a fronte della parola data da uno scout sul fatto di portare a termine un compito, venga fatto tutto il possibile, e che quindi ciò che è stato richiesto venga completato sempre o, in caso contrario, per ragioni non controllabili direttamente dal soggetto coinvolto.

La lettura che si può dare a questo dato è che gli intervistati si sono posti in atteggiamento umile e riflessivo, affermando che non sempre è possibile completare ciò che è stato assegnato, sebbene ci si aspetti che almeno si tenti di farlo. Ma questo aspetto sarà analizzato in seguito.

Il secondo punto della Legge afferma che "L'Esploratore è leale, forte, coraggioso". Si è scelto di focalizzare l'attenzione sulla lealtà, più semplice da categorizzare all'interno di una situazione, proponendo prima l'affermazione "Pur di raggiungere i miei obiettivi, sono disposto a passare sopra agli altri", rispetto alla quale ritenersi d'accordo o in disaccordo, e poi la situazione "Quando un superiore ti loda per un compito che in realtà non hai svolto tu ma un tuo subordinato…" in cui scegliere se "metto subito in chiaro che non è un mio merito", "mi prendo il merito, ma poi mi congratulo con il responsabile" oppure "mi prendo il merito, in fondo è grazie a me se il mio subordinato è stato ben istruito". L'ultima affermazione è volutamente mitigata, appare abbastanza evidente che nessuno risponderebbe "mi prendo il merito, non mi interessa degli altri", ma anche così attutita è un'affermazione che va contro il valore scout della lealtà.
Analizziamo dunque i dati emersi dalla tavola di contingenza:

		lodi non meritate			Totale
		metto subito in chiaro che non è un mio merito	mi prendo il merito ma poi mi congratulo con il responsabile	mi prendo il merito	
passare sopra altri	1	209	14	1	224
	2	126	14	0	140
	3	51	10	0	61
	4	8	3	0	11
	5	6	2	0	8
Totale		400	43	1	444

Rispetto a questo valore, il campione esaminato ha risposto in modo virtuoso, soprattutto con riferimento alla seconda domanda: su 444 rispondenti, in 400 hanno affermato di essere leali a tal punto da non prendersi meriti altrui. Si tratta di una percentuale fin troppo alta, probabilmente in questo caso è scattato il meccanismo opposto rispetto alle situazioni del primo valore, ma evidentemente gli intervistati sono molto sensibili al valore della lealtà. Purtroppo questa ricerca non è in grado di verificare se effettivamente questo comportamento venga attuato nelle situazioni di vita quotidiana, quindi il dato va preso come significativo, lasciando comunque quel margine di incertezza legato al fatto che si tratta di un'autoanalisi.

Il terzo punto della Legge afferma che "L'Esploratore è buono e generoso", e la generosità, essendo un valore difficile da auto valutare senza cadere in situazioni banali e con risposte scontate, è stato coniugato nell'accezione del sostegno alle associazioni no profit. Va notato che lo scout, dal punto di vista del sostegno a queste associazioni, per definizione rientra in questo valore, infatti offre il suo tempo, il suo entusiasmo e le sue competenze al servizio degli altri scout, senza chiedere nulla in cambio.

Nelle due domande però si è chiesto un parere sulle associazioni no profit in generale, e la percezione, anche sulla base delle risposte ottenute, è che molti intervistati non abbiano pensato che lo scautismo in sé appartiene a questa categoria.

La prima affermazione da analizzare era "Quest'anno ho sostenuto un'associazione no profit facendo una donazione", mentre la seconda situazione chiedeva esplicitamente "Cosa pensi delle associazioni no profit?", con le tre opzioni "che vadano sostenute in maniera consistente", "che vadano sostenute, ma facendo dei distinguo" oppure "che andrebbero sostenute, ma al momento ho altre preoccupazioni".

		no profit			Totale
		sostenere consistentemente	fare dei distinguo	ho altre preoccupazioni	
no profit	1	18	65	20	103
	2	15	42	5	62
	3	15	36	2	53
	4	13	41	5	59
	5	52	108	6	166
Totale		113	292	38	443

Analizzando i dati nella tavola di contingenza, si può osservare come entrambe le domande abbiano segmentato il campione. In particolare, si nota una coerenza tra coloro che si sono trovati in disaccordo con la prima situazione e coloro che affermano di avere altre preoccupazioni rispetto alle associazioni no profit. È interessante notare inoltre come gli intervistati si siano distribuiti sulle code, rispetto alla prima affermazione: in 103 hanno affermato di essere in totale disaccordo, in 166 perfettamente d'accordo, numeri che sul totale di 443 sono piuttosto consistenti. Questo si è verificato probabilmente in quanto la domanda si prestava ad una risposta aut aut, cioè o è stata

fatta una donazione, oppure non è stata fatta, ed è paradossale notare come in 174 affermino di non trovarsi né d'accordo né in disaccordo con questo. La risposta che si può dare è che questo sottocampione abbia ritenuto lo scautismo come un'associazione no profit, e quindi abbia inteso il concetto di donazione in senso più ampio, considerando aspetti più intangibili rispetto al denaro.

Prendendo in esame il quarto articolo della Legge, "L'Esploratore è amico di tutti e fratello di ogni altro Esploratore", la prima situazione delineata è "Negli ultimi tre mesi sono andato di mia spontanea volontà da un mio collega/conoscente che non mi sta particolarmente simpatico e ho intavolato una conversazione amichevole", mentre nella seconda si chiedeva di scegliere tra "amichevole", "riservata" e "scontrosa nelle relazioni" per rispondere alla domanda "Ti definiresti una persona..?".

		Persona			Totale
		amichevole	riservata	scontrosa	
andare da persone non simpatiche	1	32	20	2	54
	2	54	28	3	85
	3	75	33	0	108
	4	72	27	1	100
	5	79	20	0	99
Totale		312	128	6	446

La fratellanza e l'amicizia sono due valori molto forti e centrali nello scautismo, e le due domande si completano l'una con l'altra. La seconda, infatti, è stata pensata per mettere in luce il fatto che molto dipende dal carattere dell'individuo, infatti ci sono persone che per loro natura sono meno espansive e che quindi troveranno maggiori difficoltà nel relazionarsi con gli altri, almeno in una prima fase. Questo tuttavia vuole essere solo un punto di partenza, infatti si ritiene che, a prescindere dal carattere, sia compito dello scout quello di cercare di essere sempre amichevole con tutti, ed è per questo che è stata formulata la prima situazione.

Questa tavola di contingenza quindi va analizzata per colonne, partendo dal carattere e cercando di comprendere se, indipendentemente dalla propria indole, si fa lo sforzo di essere amici anche delle persone ritenute meno simpatiche.

Gli intervistati che si sono definiti amichevoli, si distribuiscono uniformemente tra i valori 3, 4 e 5, come effettivamente ci si aspettava, anche se forse la previsione era di una maggiore frequenza sul valore 5. Più interessante ai fini della ricerca è la colonna di

coloro che si ritengono persone riservate: la moda si assesta sul valore 3. Per poter analizzare questo dato, è necessario ripensare alla situazione delineata, che volutamente si compone di due parti: andare da un collega o conoscente non particolarmente simpatico e intavolare una conversazione amichevole. Per una persona riservata probabilmente è valida solo la prima delle due affermazioni, in quanto magari la timidezza è d'ostacolo rispetto al coinvolgimento degli altri in conversazioni. Ad ogni modo, come detto, lo scout non dovrebbe arrendersi davanti alle difficoltà, siano esse fisiche o mentali, e quindi provare a fare del proprio meglio per vincere i limiti dettati dal proprio carattere.

Per quanto riguarda l'ultima colonna, gli scontrosi, l'analisi non può essere svolta in quanto si tratta di un sottocampione non significativo, composto solo da 6 persone su 446 rispondenti.

Il quinto articolo della Legge afferma che "L'Esploratore è cortese e tollerante", e viene esplicitato da due situazioni molto concrete: la prima è "Quando vado al cinema, se davanti a me ci sono dei bambini o delle persone che commentano durante il film, faccio il possibile per farle smettere", la seconda invece "Se in un ufficio pubblico ti trovi davanti una coda interminabile …" con le opzioni "aspetto pazientemente il mio turno", "mi infastidisco ma non esterno il mio disagio" e "parlo con le altre persone in coda e mi indigno insieme a loro". La cortesia è un valore molto astratto, e che in linea teorica tutti sostengono di avere, ed è per questo che sono state delineate due situazioni così tangibili da far emergere la vera indole umana, messa alla prova per quanto riguarda la pazienza. La tavola di contingenza illustra quanto segue:

		coda interminabile			Totale
		aspetto pazientemente	non esterno	mi indigno con gli altri	
al cinema silenzio	1	31	29	5	65
	2	59	59	9	127
	3	87	74	5	166
	4	27	33	3	63
	5	13	7	5	25
Totale		217	202	27	446

Facendo un'analisi per colonna, si nota come le prime due opzioni di fronte alla coda interminabile suddividano il campione quasi a metà. Per la situazione al cinema, gli intervistati preferiscono non sbilanciarsi, indicando il valore centrale 3. Quello che si può notare è che la scena descritta al cinema era indubbiamente fastidiosa, ma veniva mitigata dal fatto che a fare confusione fossero dei bambini. Lo scout, che è stato anche capo, difficilmente proverà del fastidio nei confronti dei bambini, ma proviamo a verificare questo dato con una nuova tavola di contingenza, incrociando la situazione del cinema con l'essere stato capo scout, e poi ricercando la correlazione.

			al cinema silenzio					Totale
			1	2	3	4	5	
CU	sì	Conteggio	37	67	115	35	13	267
		% entro CU	13,9%	25,1%	43,1%	13,1%	4,9%	100,0%
	no	Conteggio	28	57	55	28	12	180
		% entro CU	15,6%	31,7%	30,6%	15,6%	6,7%	100,0%
Totale		Conteggio	65	124	170	63	25	447
		% entro CU	14,5%	27,7%	38,0%	14,1%	5,6%	100,0%

			al cinema silenzio					Totale
			1	2	3	4	5	
VCU	sì	Conteggio	48	93	140	45	19	345
		% entro VCU	13,9%	27,0%	40,6%	13,0%	5,5%	100,0%
	no	Conteggio	17	32	29	19	7	104
		% entro VCU	16,3%	30,8%	27,9%	18,3%	6,7%	100,0%
Totale		Conteggio	65	125	169	64	26	449
		% entro VCU	14,5%	27,8%	37,6%	14,3%	5,8%	100,0%

Sono stati presi in considerazione sia i Capi Unità che i Vice Capi Unità, ovvero coloro che svolgono il compito di educatori ed hanno a che fare con bambini e ragazzini tutti i weekend.

In realtà le percentuali di frequenza in ciascuna delle opzioni sulla scala da 1 a 5 sono molto simili sia per coloro che hanno svolto un ruolo da capo che per coloro che non lo hanno svolto, e questo è confermato anche dall'analisi di correlazione, che evidenzia unicamente una correlazione forte tra i CU e i VCU, escludendo legami con il modo di comportarsi al cinema in presenza di bambini.

Correlazioni

		CU	VCU	al cinema silenzio
CU	Correlazione di Pearson	1	,417**	-,018
	Sig. (2-code)		,000	,702
	N	466	463	447
VCU	Correlazione di Pearson	,417**	1	-,004
	Sig. (2-code)	,000		,933
	N	463	467	449
al cinema silenzio	Correlazione di Pearson	-,018	-,004	1
	Sig. (2-code)	,702	,933	
	N	447	449	454

Il sesto valore esplicitato dalla Legge scout è l'attenzione all'ambiente, racchiuso in "L'Esploratore rispetta e protegge i luoghi, gli animali, le piante". La prima affermazione, rispetto alla quale dichiararsi d'accordo o in disaccordo, è "Sono molto attento nello svolgere la raccolta differenziata e mi impegno ad aiutare gli altri in questo". La frase è stata volutamente pensata in due parti, in quanto svolgere la raccolta differenziata sta diventando quasi ovunque un dovere, più che una buona azione intesa alla maniera scout, mentre aiutare gli altri e sensibilizzarli in merito alla tematica ambientale è qualcosa che va oltre, e che ci si aspetterebbe da uno scout coerente con i valori espressi dall'associazione.

La seconda affermazione era "Quando le persone ti parlano dei problemi ambientali…", da completare con "sono estremamente interessato e preoccupato riguardo a questi argomenti", "penso siano importanti ma non poi così centrali" oppure "non mi interesso particolarmente".

		problemi ambientali			Totale
		interessato e preoccupato	non così centrali	non interessato	
raccolta differenziata	1	7	3	1	11
	2	15	18	0	33
	3	63	25	1	89
	4	98	41	0	139
	5	148	21	1	170
Totale		331	108	3	442

Questa tabella evidenzia come gli intervistati siano interessati e preoccupati rispetto ai problemi ambientali, e come siano anche attenti alla raccolta differenziata. Questo valore, dunque, viene interiorizzato dal campione analizzato.

Il settimo punto della Legge scout afferma che "L'Esploratore è coscientemente disciplinato".

La prima situazione chiede di indicare da 1 a 5 quanto la frase "Quando le persone mi criticano per qualcosa che io percepisco essere ingiusto, tendo a perdere il controllo della situazione" sia in linea con il proprio modo di pensare.

La parola "coscientemente" risulta centrale, infatti nella frase viene esplicitato il fatto che si è consapevoli dell'ingiustizia di fondo, ma questo non pregiudica un comportamento controllato e moderato.

La seconda domanda invece chiede "Ti è mai capitato di arrabbiarti perdendo completamente il controllo?", con tre opzioni di risposta: "sì, mi capita abbastanza spesso", "sì, ma è stato un episodio isolato", "no, mai".

		Arrabbiarsi			Totale
		spesso	episodio isolato	no mai	
arrabbiarsi per critiche	1	1	41	43	85
	2	15	95	59	169
	3	14	97	30	141
	4	9	29	7	45
	5	1	6	1	8
Totale		40	268	140	448

Anche questo valore vede il campione distribuirsi con una tendenza centrale, in entrambe le situazioni, a dimostrare che a volte risulta difficile controllarsi, se i presupposti dell'arrabbiatura vengono ritenuti ingiusti. Si parla comunque di percezione di ingiustizia, poi non è detto che questa corrisponda alla realtà, ad indicare che probabilmente andrebbe fatto uno sforzo ulteriore per capire anche il punto di vista altrui.

L'ottavo articolo della Legge tratta la gestione dell'ansia e della paura davanti a situazioni inedite, e viene chiarita dall'articolo "L'Esploratore è sempre sereno anche nelle difficoltà".

Si chiede di dare un giudizio all'affermazione "Se mi assegnano un compito particolarmente complicato o che non ho mai svolto in precedenza, accetto la sfida con serenità e senza angosciarmi", e poi di pensare se "Davanti ad una situazione inaspettata…" "mi butto, prendendola come una sfida", "mi angoscio un po'" oppure "cerco di evitarla se posso".

Per analizzare questo valore, è stato compiuto un lavoro su due livelli: prima cercare i legami tra le due situazioni, poi comprendere se il fatto di non buttarsi nelle sfide e nelle novità sia in qualche modo legato al carattere.

		situazione inaspettata			Totale
		mi butto	mi angoscio	cerco di evitarla	
iniziare nuovo compito	1	2	1	0	3
	2	11	28	1	40
	3	39	74	3	116
	4	121	50	10	181
	5	93	10	3	106
Totale		266	163	17	446

Dalla prima tavola di contingenza emerge che la maggior parte degli intervistati tende a sperimentarsi in tutto ciò che è nuovo, sebbene il 27,3% dei rispondenti si angosci di fronte alle sfide inedite.

La seconda tavola di contingenza ha come scopo quello di individuare un legame tra il fatto di ritenersi delle persone timide, e quindi aver risposto "riservata" alla domanda in cui si chiedeva di affermare che tipo di persona si pensa di essere, e l'angosciarsi davanti a situazioni inaspettate.

			persona			Totale
			Amichevole	riservata	scontrosa	
situazione inaspettata	mi butto	Conteggio	209	56	2	267
		% entro persona	66,8%	43,8%	33,3%	59,7%
	mi angoscio	Conteggio	94	66	4	164
		% entro persona	30,0%	51,6%	66,7%	36,7%
	cerco di evitarla	Conteggio	10	6	0	16
		% entro persona	3,2%	4,7%	0,0%	3,6%
Totale		Conteggio	313	128	6	447
		% entro persona	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Effettivamente, analizzando la tabella, l'ipotesi viene confermata. Considerando unicamente la colonna delle persone riservate, si nota come il 51,6% di esse ai angosci di fronte a situazioni inaspettate, contro il 30% delle persone amichevoli.

Il dato ancor più significativo è dato dalla colonna delle persone scontrose nelle relazioni: ben il 66,7% di esse afferma di non affrontare serenamente le novità.

Questo dato è significativo ai fini della ricerca, in quanto dimostra che la percezione che le persone hanno di se stesse influisce sul modo di affrontare le situazioni e quindi di comportarsi, nonostante lo scautismo insegni a non arrendersi di fronte alle difficoltà e a cercare di superare i propri limiti.

Il nono punto della Legge scout afferma che "L'Esploratore è sobrio, economo, laborioso, perseverante", e ai fini del questionario sono stati vagliati gli ultimi due aggettivi. Si sono formulate dunque due situazioni molto simili tra loro ma poste prima in termini di "Se non ho finito un lavoro che mi è stato assegnato, sono disposto a dedicare parte del mio tempo libero per completarlo", poi di dire se "Quando inizio una cosa…" "la porto a termine, a costo di sacrificare altre cose", "cerco di portarla a termine, ma senza impazzire" oppure "provo a portarla a termine, ma se nel frattempo inizio qualcosa di più interessante o stimolante lascio perdere per dedicarmi al nuovo compito".

Queste situazioni non vengono pesate solamente in termini di laboriosità e perseveranza, ma anche con il rispetto della parola data, che come si vedrà in seguito ha una correlazione molto alta rispetto a questo valore, per quanto riguarda i comportamenti tenuti dagli intervistati.

		quando inizi una cosa			Totale
		porto a termine	cerco di terminare	preferisco altre cose	
far di tutto per finire	1	3	3	2	8
	2	2	10	2	14
	3	2	29	4	35
	4	54	105	7	166
	5	128	92	4	224
Totale		189	239	19	447

Ciò che si può notare da questa tavola di contingenza è che più del 50% del campione intervistato afferma di portare a termine il compito, ma senza per questo essere disposto a sacrificare altre cose.

Questo non risulta tuttavia molto coerente con quanto emerge dalla prima domanda, in cui le persone che dichiarano 4 e 5 su una scala da 1 a 5 sono la quasi totalità dei rispondenti, gli stessi che affermano di non essere disposti a rinunciare a nulla per completare il compito e che allo stesso tempo affermano di poter sacrificare il loro tempo libero. Su questo valore dunque non c'è coerenza tra i due comportamenti proposti, per quanto essi siano formulati in modo simile.

Infine, il decimo articolo della Legge scout sostiene che "L'Esploratore è puro nei pensieri, corretto nelle parole e negli atti".

Non essendo possibile verificare la purezza dei pensieri, si è focalizzata l'attenzione sulla correttezza nel linguaggio, chiedendo prima di schierarsi a favore o contro l'affermazione "In caso di conflitto con altre persone, a volte mi capita di alzare un po' i toni" e poi di rispondere "sempre", "a volte" o "mai" alla domanda "Quando parli con gli amici, quanto spesso ti capita di usare termini un po' sopra le righe?".

La tavola di contingenza come gli intervistati si schierino nel mezzo, con una moda di 3 nella prima domanda e il 68,8 % nell'affermare che a volte si utilizza un linguaggio non esattamente cortese.

Questa domanda, come si vedrà in seguito, risulta fortemente correlata con il valore espresso dal settimo punto della Legge, sull'essere coscientemente disciplinati, infatti dimostrare di avere il controllo della situazione si traduce anche nell'uso di toni consoni e adatti alle persone che ci circondano.

		termini sopra le righe			Totale
		sempre	a volte	Mai	
alzare i toni	1	2	24	20	46
	2	7	84	31	122
	3	11	110	22	143
	4	15	79	18	112
	5	10	8	2	20
Totale		45	305	93	443

Dopo aver analizzato a coppie i venti comportamenti descritti da altrettante situazioni, si è deciso di compiere un'indagine in merito alla correlazione che, come evidenziato a parole, ci si aspetta contraddistingua alcuni valori sottostanti ai comportamenti.

Questa analisi è stata svolta solamente sui primi dieci comportamenti, in quanto la scala likert da 1 a 5 si presta bene a questo tipo di indagine, al contrario delle domande a scelta multipla del secondo set.

Come si può notare dalla tabella che riassume le correlazioni, molte di esse sono significative addirittura al livello 0.05. Tra queste, sono state considerate solamente le coppie con un coefficiente di correlazione di Pearson pari almeno a 0,2 in valore assoluto:

- Il primo e il secondo valore hanno una correlazione di -0,211
- Il primo e il quarto valore hanno una correlazione di 0,227
- Il primo e il sesto valore hanno una correlazione di 0,245
- Il primo e l'ottavo valore hanno una correlazione di 0,235
- Il primo e il nono valore hanno una correlazione di 0,520
- Il secondo e il settimo valore hanno una correlazione di 0,259
- Il terzo e il sesto valore hanno una correlazione di 0,248
- Il quarto e il nono valore hanno una correlazione di 0,216
- Il sesto e il nono valore hanno una correlazione di 0,207
- Il settimo e il decimo valore hanno una correlazione di 0,410
- L'ottavo e il nono valore hanno una correlazione di 0,299

Correlazioni

		rispetto impegno	passare sopra altri	no profit	andare da persone non simpatiche	al cinema silenzio	raccolta differenziata	arrabbiarsi per critiche	iniziare nuovo compito	far di tutto per finire	alzare i toni
rispetto impegno	Correlazione di Pearson	1	-,211**	,126**	,227**	,070	,245**	-,081	,235**	,520**	,036
	Sig. (2-code)		,000	,008	,000	,139	,000	,087	,000	,000	,447
	N	454	453	449	452	452	451	453	452	452	451
passare sopra altri	Correlazione di Pearson	-,211**	1	-,077	,016	,081	-,103*	,259**	-,031	-,120*	,152**
	Sig. (2-code)	,000		,101	,734	,085	,028	,000	,512	,010	,001
	N	453	455	450	453	453	452	454	453	453	453
no profit	Correlazione di Pearson	,126**	-,077	1	,192**	,129**	,248**	-,056	,161**	,169**	-,038
	Sig. (2-code)	,008	,101		,000	,006	,000	,232	,001	,000	,426
	N	449	450	451	449	450	448	450	449	449	448
andare da persone non simpatiche	Correlazione di Pearson	,227**	,016	,192**	1	,063	,117*	-,080	,196**	,216**	-,040
	Sig. (2-code)	,000	,734	,000		,184	,013	,088	,000	,000	,394
	N	452	453	449	454	452	451	454	453	453	451
al cinema silenzio	Correlazione di Pearson	,070	,081	,129**	,063	1	,096*	,086	,012	,022	,035
	Sig. (2-code)	,139	,085	,006	,184		,042	,067	,800	,644	,463
	N	452	453	450	452	454	451	453	452	452	451
raccolta differenziata	Correlazione di Pearson	,245**	-,103*	,248**	,117*	,096*	1	-,096*	,115*	,207**	-,089
	Sig. (2-code)	,000	,028	,000	,013	,042		,042	,015	,000	,060
	N	451	452	448	451	451	453	452	451	451	450
arrabbiarsi per critiche	Correlazione di Pearson	-,081	,259**	-,056	-,080	,086	-,096*	1	-,133**	-,089	,410**
	Sig. (2-code)	,087	,000	,232	,088	,067	,042		,005	,059	,000
	N	453	454	450	454	453	452	455	454	454	452
iniziare nuovo compito	Correlazione di Pearson	,235**	-,031	,161**	,196**	,012	,115*	-,133**	1	,299**	-,022
	Sig. (2-code)	,000	,512	,001	,000	,800	,015	,005		,000	,645
	N	452	453	449	453	452	451	454	454	453	451
far di tutto per finire	Correlazione di Pearson	,520**	-,120*	,169**	,216**	,022	,207**	-,089	,299**	1	,015
	Sig. (2-code)	,000	,010	,000	,000	,644	,000	,059	,000		,752
	N	452	453	449	453	452	451	454	453	454	451
alzare i toni	Correlazione di Pearson	,036	,152**	-,038	-,040	,035	-,089	,410**	-,022	,015	1
	Sig. (2-code)	,447	,001	,426	,394	,463	,060	,000	,645	,752	
	N	451	453	448	451	451	450	452	451	451	453

**. La correlazione è significativa al livello 0,01 (2-code).

*. La correlazione è significativa al livello 0,05 (2-code).

Iniziamo l'interpretazione di questi dati da un elemento che risulta subito evidente: il valore espresso dal punto della Legge scout "La parola dell'Esploratore è sacra" è quello che più di tutti gli altri si lega con i restanti valori analizzati, ben 5 su 9.

Questo fatto indica che, alla base di tutto ci deve essere la convinzione che ciò che uno scout dice o promette di fare si ripercuote poi su tutte le sue azioni: quando lo scout afferma di svolgere qualcosa, lo farà, e questo avrà conseguenze su tutti gli altri suoi comportamenti, indipendentemente dal contesto.

Il settimo valore "L'Esploratore è coscientemente disciplinato" fa da ponte tra il secondo "L'Esploratore è leale, forte e coraggioso" e il decimo "L'Esploratore è puro nei pensieri, corretto nelle parole e negli atti", dal momento che la disciplina porta a tenere comportamenti fondati sulla lealtà prima di tutto, ma fa anche in modo che lo scout sia in grado di controllarsi anche nel linguaggio.

Il nono valore "L'Esploratore è sobrio, economo, laborioso e perseverante" si traduce in comportamenti che si legano sia al quarto "L'Esploratore è amico di tutti, fratello di ogni altro Esploratore" che al sesto "L'Esploratore rispetta e protegge i luoghi, gli animali, le piante" che all'ottavo "L'Esploratore è sempre sereno anche nelle difficoltà".

Non è semplice interpretare questo dato, una possibile chiave di lettura potrebbe essere legata al fatto che la perseveranza porta ad essere determinati in tutto ciò che si fa, dall'andare a parlare con persone che riteniamo poco simpatiche, all'attivarsi per svolgere con metodo la raccolta differenziata, all'affrontare nuove sfide senza perdersi d'animo.

Infine, tra il terzo e il sesto valore espressi dalla Legge scout, ovvero "l'Esploratore è buono e generoso" e "L'esploratore rispetta e protegge i luoghi, gli animali, le piante" va interpretata ritenendo la bontà come quel valore che porta gli individui a porre una particolare attenzione a tutto ciò che li circonda, siano persone, animali o piante.

Il passo logico successivo che si è svolto è stato quello di estrarre dal sottocampione dei "coerenti" coloro che avevano risposto dimostrando comportamenti coerenti con i valori anche nel secondo set di domande, ma l'estrazione delle osservazioni non ha portato a nessun risultato.

Si è provato dunque ad estrarre dal campione complessivo coloro che avevano risposto coerentemente a tutte le domande a scelta multipla sui comportamenti, ovvero la serie di situazioni molto concrete di vita quotidiana ma con alla base i valori scout: quel che è

emerso è che nessun intervistato ha affermato di comportarsi in tal modo in tutte le situazioni contemporaneamente, quindi questo spiega il motivo del fallimento dell'estrazione all'ipotesi precedente.

4. Capacità

Una volta compiuta l'indagine su valori e comportamenti, il passaggio successivo è stato quello di esaminare le capacità.

Come già detto, si tratta di capacità percepite, nelle quali l'individuo si riconosce ed è in grado di individuare il potenziamento di esse grazie all'esperienza scout.

Le capacità individuate vengono dapprima esplicitate in alcuni descrittori, due per ciascuna capacità, allo scopo di renderle più concrete e tangibili. Il limite di questo tipo di ricerca è che fornisce dei dati sulla consapevolezza che la persona ha sul fatto di possedere determinate capacità, ma poi non è detto che essa davvero le possegga.

Per analizzare questo dato, si è partiti dal campione dei "coerenti", in quanto il passaggio logico delle ipotesi alla base di tutto questo elaborato è che i valori si traducono in comportamenti, che a loro volta portano alla consapevolezza di determinate capacità.

Se dunque il primo step sono i valori, e poi i comportamenti, ha più senso considerare coloro che dimostrano coerenza con quanto espresso dallo scautismo, i "coerenti" appunto. Va sottolineato che le 12 situazioni proposte sono state presentate in ordine casuale e sempre diverso agli intervistati, quindi il dato che ne emerge non dovrebbe essere falsato dall'ordine di apparizione delle frasi. È stato scelto come intervallo temporale, per esprimere se effettivamente si erano tenuti determinati comportamenti/capacità, un mese a partire dal giorno della compilazione del questionario, in modo da avere bene a mente in ricordo delle situazioni appena trascorse e non cedere al tranello della ritenzione selettiva della mente umana, che porta a ricordare solamente alcune scene, tendenzialmente quelle positive.

Per quanto riguarda la prima capacità individuata, la mediazione dei conflitti, il 25% ha affermato "ho risolto una situazione in cui due persone stavano discutendo senza che riuscissero ad arrivare ad una soluzione, intervenendo come mediatore", mentre il 50% sostiene "sono stato in grado di proporre una soluzione che andasse bene per tutti".

Questi dati sono in linea con quanto espresso dalla totalità degli intervistati: il 25,1% del totale per la prima situazione, 43,8% per la seconda.

La seconda capacità, ascoltare gli altri, ha portato il 64,9% del sottocampione ad affermare "ho saputo ascoltare un amico in un suo momento di difficoltà" e il 36,1% "ho capito come agire correttamente perché prima avevo ascoltato le esigenze degli altri". Esaminando le statistiche descrittive del totale degli intervistati, si nota come non si discostino molto: 58,8% nel primo caso, 29,1% nel secondo. I coerenti, dunque, si ritengono più bravi ad ascoltare gli altri rispetto alla media degli intervistati, ma non in maniera significativa.

Analizzando la terza capacità, ovvero affrontare situazioni inaspettate con serenità d'animo, il 50% dei "coerenti" sostengono "davanti ad una situazione inaspettata, non mi sono perso d'animo" e il 63,9% "ho affrontato una nuova sfida personale". Qui invece i dati del campione complessivo si discostano in modo consistente non tanto per la prima capacità, con il 48,5% dei rispondenti che sostengono di averla, ma per la seconda, in quanto solamente il 51,3% degli intervistati afferma di possederla, ponderando i dati si tratta del 12,6% in meno rispetto ai "coerenti".

Per quanto riguarda la quarta capacità, guidare altre persone, il 61,1% del campione analizzato afferma " ho gestito un gruppo di persone" e il 52,8% "ho saputo guidare un gruppo di persone verso un obiettivo comune". Qui i dati complessivi vedono una frequenza del 47,7% nella prima situazione e 33,9% nella seconda, ed è proprio in quest'ultima che si nota come i "coerenti" siano molto più virtuosi, con il 17,9% in più di frequenza ponderata sul totale.

La quinta capacità, organizzazione e metodo nel fare le cose, ha portato il 58,3% del sottocampione a ritenere "sono stato in grado di gestire con metodo il mio lavoro o il mio studio" e il 66,7% "ho organizzato con metodo le mie attività". Anche in questo caso i "coerenti" hanno percentuali significativamente più elevate rispetto al totale del campione, infatti solo 42,6% del totale risponde di possedere la prima capacità e il 46,5% la seconda.

Infine, la sesta capacità, essere intraprendente, ha spinto il 58,3% dei "coerenti" ad affermare "ho capito qual era la soluzione giusta per quel particolare problema, e l'ho attuata" e il 63,9% "ho tenuto sotto controllo situazioni tra loro molto diverse".

Il totale degli intervistati invece ritiene per il 42,8% di aver agito come nella prima situazione e il 49,5% come nella seconda.

Quel che emerge da questa analisi è che i "coerenti", per tutte e dodici le situazioni che mettono in luce diverse capacità, ritengono di possedere queste capacità con percentuali più elevate, intorno al 10-15%, rispetto al campione analizzato nel suo complesso. Per comprendere questo dato, va ricordato che il sottocampione dei "coerenti" racchiude in sé tutti coloro che hanno dimostrato di riconoscere i veri valori scout, e di aver tradotto questi valori in determinati comportamenti nel quotidiano.

Affermare dunque che i "coerenti", viste tutte le premesse, hanno (o percepiscono di avere) più capacità rispetto al totale dei rispondenti, conferma le ipotesi sottostanti a questa ricerca, ovvero che c'è un legame forte tra valori, comportamenti e capacità.

Non si tratta tra l'altro di un caso isolato, ma si ha la conferma in 12 situazioni su 12 di un aumento, più o meno consistente, della percezione delle proprie capacità.

La ricerca non dice se le capacità siano effettivamente in possesso degli intervistati, ma il dato certo è che un elevato numero di persone sostiene di possederle, e può affermare questo in virtù del fatto che ha interiorizzato determinati valori ed ha saputo applicarli nella vita di tutti i giorni.

Va notato inoltre che la capacità che i "coerenti" sostengono di possedere nella maggior parte dei casi è "ho organizzato con metodo le mie attività", mentre quella meno gettonata è stata "ho risolto una situazione in cui due persone stavano discutendo senza che riuscissero ad arrivare ad una soluzione, intervenendo come mediatore". Questo dato può essere spiegato nel caso della mediazione affermando che si tratta comunque di una situazione molto specifica, che non necessariamente si verifica, ma al contrario non si può dire che "ho organizzato con metodo le mie attività" sia la situazione più generica e generale, anzi, quindi si può prendere questo dato come valido, senza considerare condizionamenti legati alla complessità della situazione.

Si è svolta anche un'analisi ulteriore, per cercare dei legami tra le varie situazioni proposte come indicatrici delle capacità individuate: prima è stata compiuta un'analisi della correlazione, poi un'analisi fattoriale per ridurre la complessità e creare delle nuove categorie. Per entrambe, si è partiti dal sottocampione dei "coerenti", considerato centrale ai fini dell'indagine.

Si seguito si riporta la tabella con le correlazioni:

Correlazioni

		mediatore	soluzione	ascoltare	ascoltare esigenze	non scoraggiarsi	nuova sfida	gestire gruppo	guidare gruppo	gestire con metodo lavoro	organizzare attività	capire soluzione	situazioni sotto controllo
mediatore	Correlazione di Pearson	1	,179	,227	,359*	,049	,150	,182	,146	-,053	-,306	-,053	,150
	Sig. (2-code)		,303	,189	,034	,782	,391	,296	,402	,761	,074	,761	,391
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
soluzione	Correlazione di Pearson	,179	1	,271	,274	,199	,021	,436**	,485**	,140	,204	,023	-,100
	Sig. (2-code)	,303		,115	,111	,251	,906	,009	,003	,422	,240	,894	,568
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
ascoltare	Correlazione di Pearson	,227	,271	1	,093	,018	-,057	,430**	,054	-,129	-,019	-,129	,076
	Sig. (2-code)	,189	,115		,593	,918	,745	,010	,756	,460	,912	,460	,664
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
ascoltare esigenze	Correlazione di Pearson	,359*	,274	,093	1	,155	-,068	,224	,112	,386*	-,116	,266	,182
	Sig. (2-code)	,034	,111	,593		,372	,700	,196	,522	,022	,505	,123	,297
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
non scoraggiarsi	Correlazione di Pearson	,049	,199	,018	,155	1	,262	,318	,256	,140	,081	,257	,623**
	Sig. (2-code)	,782	,251	,918	,372		,129	,063	,138	,422	,644	,137	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
nuova sfida	Correlazione di Pearson	,150	,021	-,057	-,068	,262	1	,317	,304	,025	-,100	-,098	-,014
	Sig. (2-code)	,391	,906	,745	,700	,129		,064	,076	,889	,568	,574	,934
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
gestire gruppo	Correlazione di Pearson	,182	,436**	,430**	,224	,318	,317	1	,482**	-,145	-,138	,097	,192
	Sig. (2-code)	,296	,009	,010	,196	,063	,064		,003	,406	,428	,581	,269
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
guidare gruppo	Correlazione di Pearson	,146	,485**	,054	,112	,256	,304	,482**	1	,070	,244	,187	,062
	Sig. (2-code)	,402	,003	,756	,522	,138	,076	,003		,688	,159	,281	,723
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
gestire con metodo lavoro	Correlazione di Pearson	-,053	,140	-,129	,386*	,140	,025	-,145	,070	1	,201	,286	,147
	Sig. (2-code)	,761	,422	,460	,022	,422	,889	,406	,688		,247	,096	,398
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
organizzare attività	Correlazione di Pearson	-,306	,204	-,019	-,116	,081	-,100	-,138	,244	,201	1	,075	,030
	Sig. (2-code)	,074	,240	,912	,505	,644	,568	,428	,159	,247		,667	,866
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
capire soluzione	Correlazione di Pearson	-,053	,023	-,129	,266	,257	-,098	,097	,187	,286	,075	1	,025
	Sig. (2-code)	,761	,894	,460	,123	,137	,574	,581	,281	,096	,667		,889
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
situazioni sotto controllo	Correlazione di Pearson	,150	-,100	,076	,182	,623**	-,014	,192	,062	,147	,030	,025	1
	Sig. (2-code)	,391	,568	,664	,297	,000	,934	,269	,723	,398	,866	,889	
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35

*. La correlazione è significativa al livello 0,05 (2-code).

**. La correlazione è significativa al livello 0,01 (2-code).

Commentando la tabella, si può affermare che ci si aspettava un maggior legame tra le coppie di situazioni legate tra loro dalle capacità, mentre invece l'unica coppia con una correlazione significativa a livello 0,01 è stata sulla capacità "guidare altre persone", che con un grado di certezza del 99% mostra come si possa rigettare l'ipotesi nulla, che sostiene che tra coloro che affermano di aver gestito un gruppo di persone nell'ultimo mese e tra coloro che sono stati in grado di indirizzarlo verso un obiettivo comune non vi sia alcun legame.

Allo stesso modo, si nota una correlazione tra coloro che sostengono di saper gestire un gruppo e coloro che hanno saputo ascoltare un amico in difficoltà.

L'affermare di saper guidare il gruppo verso un obiettivo comune, invece, è connesso con il sostenere di saper proporre una soluzione che vada bene per tutti.

Il legame di correlazione più significativo si riscontra tra "ho tenuto sotto controllo situazioni tra loro molto diverse" e "davanti ad una situazione inaspettata, non mi sono perso d'animo", collegando quindi l'essere intraprendenti all'affrontare situazioni inaspettate con serenità.

Una volta individuate queste correlazioni, è stata compiuta un'analisi fattoriale considerando i dodici comportamenti che descrivono le sei capacità.

L'obiettivo è stato, a fronte delle numerose variabili, ridurre e rendere più compatta la matrice dei dati al fine di semplificare la lettura dei risultati. Ciascun fattore sarà pertanto composto al proprio interno da variabili tra loro correlate e indipendenti rispetto alle variabili facenti parte degli altri fattori. Così facendo, si sono isolate le variabili latenti.

	Autovalori iniziali			Pesi dei fattori non ruotati			Pesi dei fattori ruotati		
Componente	Totale	% di varianza	% cumulata	Totale	% di varianza	% cumulata	Totale	% di varianza	% cumulata
1	2,752	22,933	22,933	2,752	22,933	22,933	2,240	18,665	18,665
2	1,792	14,935	37,868	1,792	14,935	37,868	1,746	14,553	33,218
3	1,504	12,531	50,399	1,504	12,531	50,399	1,688	14,070	47,288
4	1,395	11,625	62,024	1,395	11,625	62,024	1,610	13,418	60,707
5	1,154	9,617	71,642	1,154	9,617	71,642	1,312	10,935	71,642
6	,896	7,463	79,105						
7	,697	5,805	84,909						
8	,580	4,831	89,740						
9	,461	3,842	93,582						
10	,400	3,334	96,915						
11	,240	2,002	98,917						
12	,130	1,083	100,000						

Metodo di estrazione: Analisi componenti principali.

Dalla tabella della varianza totale spiegata, si evince che i primi 5 fattori sono in grado di spiegare da soli il 71,6% della varianza totale, percentuale decisamente significativa.

Matrice dei componenti ruotata[a]

	Componente				
	1	2	3	4	5
Mediatore	,238	,040	,051	,747	,010
Soluzione	,829	,189	-,097	-,036	-,051
Ascoltare	,570	-,356	,140	,222	-,441
ascoltare esigenze	,250	,631	,098	,511	-,215
non scoraggiarsi	,184	,193	,827	-,058	,251
nuova sfida	,142	-,095	,094	,150	,845
gestire gruppo	,713	-,136	,282	,253	,231
guidare gruppo	,689	,188	,057	-,146	,444
gestire con metodo lavoro	-,014	,782	,071	-,082	-,055
organizzare attività	,261	,182	,047	-,783	-,144
capire soluzione	,038	,660	,097	-,058	,076
situazioni sotto controllo	-,044	,066	,925	,076	-,107

Metodo estrazione: analisi componenti principali.

Metodo rotazione: Varimax con normalizzazione di Kaiser.

a. La rotazione ha raggiunto i criteri di convergenza in 7 iterazioni.

Nella matrice dei componenti ruotata sono stati evidenziati in rosso tutti quei valori significativamente più elevati in valore assoluto in una delle componenti, e che risultavano bassi in valore assoluto nelle altre.

Come si può notare, sono stati esclusi "ho saputo ascoltare un amico in un suo momento di difficoltà", "ho capito come agire correttamente perché prima avevo ascoltato le esigenze degli altri" e "ho saputo guidare un gruppo di persone verso un obiettivo comune".

Nell'analizzare i fattori e le capacità ad essi riferite, è stato compiuto un piccolo tentativo di astrazione, per comprendere chi potrebbero essere le persone all'interno di questi sottogruppi nella vita quotidiana e professionale.

Il primo fattore racchiude i soggetti che ritengono di saper gestire un gruppo e di essere in grado di proporre soluzioni valide per tutti. Essi sono coloro che si destreggiano abilmente nelle relazioni interpersonali, e che sanno comprendere i bisogni e le esigenze di tutti. Questo genere di persone potrebbero qualificarsi come ottimi leader, in quanto

non antepongono se stessi agli altri, bensì si pongono al servizio dei essi. Saper mediare ed essere allo stesso tempo intraprendenti porta ad essere trascinatori ed allo stesso tempo popolari, a saper proporre e far valere le proprie idee senza che per questo risultino come imposte.

Il secondo fattore qualifica gli intervistati che sanno attuare le soluzioni giuste per i vari tipi di problemi e sanno anche gestire con metodo il proprio lavoro. Si tratta di persone precise e organizzate, che studiano con attenzione l'ambiente circostante e tutte le variabili, per poi proporre una soluzione che si adatti al contesto. Questo tipo di soggetti preferisce pensare a lungo e in maniera approfondita prima di agire, ma l'idea proposta sarà sicuramente specifica per quel problema, in quanto ben ponderata.

Il terzo fattore individua coloro che sanno tenere sotto controllo situazioni diverse e non si perdono d'animo davanti a situazioni inaspettate. Queste persone hanno la capacità di gestire molti aspetti della vita e del lavoro contemporaneamente, e tendono a sovraccaricarsi di numerosi nuovi compiti. Prendono le nuove situazioni che si presentano come delle sfide, e le accettano con piacere; sono in grado di non perdere il controllo nonostante la complessità e la numerosità delle azioni che giornalmente affrontano.

Il quarto fattore riguarda coloro che sanno comportarsi come mediatori ma non sanno organizzare con metodo le proprie attività. Sono persone che preferiscono il contatto con gli altri piuttosto che lo svolgimento dei compiti in solitaria, in quanto trovano arricchente il dialogo e la mediazione. Questa loro continua ricerca dell'altro fa tuttavia perdere di vista l'organizzazione nel compimento delle mansioni quotidiane, probabilmente per mancanza di tempo o di voglia.

Infine il quinto fattore comprende le persone che hanno affrontato una nuova sfida personale. Sono coloro che non si perdono d'animo di fronte alle novità, ma anzi le prendono come qualcosa di stimolante e avvincente. Queste persone tendono a vedere il mondo che le circonda come un gioco ad obiettivi, dove ogni nuovo compito si trasforma in una sfida con se stessi e con gli altri, dove è importante raggiungere il risultato, a costo di sacrificare altri aspetti della propria vita.

Dopo aver analizzato le situazioni che descrivono le capacità, agli intervistati è stato richiesto di ordinarle da 1 a 6, dal più importante al meno importante, a seconda di quanto essi ritengono che lo scautismo abbia potenziato queste loro capacità.

Quel che emerge è che, su un totale di 420 rispondenti:

- Per la capacità "mediazione dei conflitti", solo in 18 l'hanno posta al primo posto, ovvero il 4,3% del totale, mentre il 52,6% del totale ha messo questa capacità al quinto o all'ultimo posto della lista
- La capacità "ascoltare gli altri" si è distribuita in modo quasi del tutto uniforme tra le sei possibilità, con una leggera prevalenza sul primo posto (22,9%) bilanciata da una minore frequenza all'ultimo posto (8%), mentre le altre quattro possibilità si attestano intorno al 15-18%
- "affrontare situazioni inaspettate con serenità d'animo" vede il 48,6% degli intervistati porla al primo o secondo posto, e solo il 9,8% all'ultimo
- Saper "guidare altre persone", invece, è stata scelta come più importante solo da 5,1% dei rispondenti, mentre gli altri la hanno posta con frequenza molto simile nelle altre opzioni
- Il fatto di avere "organizzazione e metodo nel fare le cose" vede il 22,6% del campione scegliere questa capacità come prima opzione
- "essere intraprendente" porta gli intervistati a porsi sulle code: il 21% la pone al primo posto, il 23,1% all'ultimo

Quel che si può dire è che non c'è una spiccata prevalenza di una delle sei capacità, in quanto quattro di esse si assestino intorno al 20-23%, ma di certo si può affermare che né la mediazione dei conflitti né saper guidare altre persone siano state ritenute come potenziate da parte dello scautismo.

Riesaminando il dato emerso rispetto alla domanda che traduceva le capacità in comportamenti, non solamente per quanto riguarda i "coerenti" come era stato compiuto in precedenza ma per tutti gli intervistati, si nota come il comportamento più attuato dai rispondenti (66,5% del totale) risulta "ho saputo ascoltare un amico in un suo momento di difficoltà", espressione della capacità "ascoltare gli altri". Effettivamente, "ascoltare gli altri" è stata la capacità che il maggior numero di intervistati (22,9%) hanno posto al primo posto in termini di importanza anche in quest'ultima domanda.

Un'altra operazione che è stata compiuta su questa domanda è stata verificare se sussista un legame tra i comportamenti che qualificano le capacità e le capacità stesse, compiendo un'analisi di correlazione.

Di seguito le tabelle, con evidenziati in rosso i legami significativi:

		mediatore	Soluzione	ascoltare	ascoltare esigenze	non scoraggiarsi	nuova sfida
mediazione conflitti	Correlazione di Pearson	-,136**	-,028	,012	-,008	-,048	,088
	Sig. (2-code)	,005	,566	,801	,878	,330	,071
	N	419	419	419	419	419	419
Ascoltare	Correlazione di Pearson	-,025	-,019	-,054	-,104*	,048	,126**
	Sig. (2-code)	,608	,705	,267	,034	,330	,010
	N	419	419	419	419	419	419
situazioni inaspettate	Correlazione di Pearson	-,019	,048	-,037	,052	-,192**	-,146**
	Sig. (2-code)	,693	,325	,456	,289	,000	,003
	N	419	419	419	419	419	419
Guidare	Correlazione di Pearson	,062	-,023	,162**	,004	,029	,083
	Sig. (2-code)	,203	,636	,001	,942	,551	,091
	N	419	419	419	419	419	419
Organizzazione	Correlazione di Pearson	,076	,006	,018	-,024	,075	,042
	Sig. (2-code)	,123	,897	,709	,630	,125	,389
	N	419	419	419	419	419	419
Intraprendenza	Correlazione di Pearson	,023	,008	-,076	,070	,069	-,155**
	Sig. (2-code)	,635	,863	,119	,154	,157	,001
	N	419	419	419	419	419	419

**. La correlazione è significativa al livello 0,01 (2-code).

*. La correlazione è significativa al livello 0,05 (2-code).

In riga sono state poste le capacità, mentre in colonna i comportamenti predittori delle capacità. Nel compiere l'analisi, bisogna notare che le correlazioni dovrebbero assumere segno negativo per confermare l'ipotesi alla base, infatti al crescere del valore assegnato alla capacità decresce l'importanza ad essa assegnata, mentre per i comportamenti si ha il valore 0 se il comportamento è assente e 1 se è presente.

La lettura è stata svolta per colonna: i comportamenti che qualificano la capacità "mediazione dei conflitti" vedono una correlazione con essa, ma solo per quanto riguarda la situazione "ho risolto una situazione in cui due persone stavano discutendo senza che riuscissero ad arrivare ad una soluzione, intervenendo come mediatore".

"Ho saputo ascoltare un amico in un suo momento di difficoltà" è correlato con segno positivo alla capacità "guidare altre persone", quindi questo significa che coloro che ritengono di saper guidare gli altri non sono di sostegno in caso di difficoltà. Questo dato risulta molto interessante, in quanto quello che ci si aspettava, con l'analisi di correlazione, era di trovare solamente coefficienti di Pearson negativi, ad indicare che il possesso di una determinata capacità ne avrebbe potenziata un'altra, ma qui il dato smentisce la previsione iniziale.

Lo stesso avviene tra "ho affrontato una nuova sfida personale" e la capacità "ascoltare gli altri", e questo può essere spiegato affermando che davanti alle sfide si tenda ad agire in maniera quasi egoistica e presuntuosa, senza accettare i consigli e soprattutto le esigenze delle persone che ci circondano; un comportamento assolutamente contrario ai valori scout, e non coerente con i comportamenti che tali valori dovrebbero esprimere.
Affrontare una nuova sfida personale è invece correlato con l'affrontare situazioni inaspettate con serenità d'animo ed essere intraprendente, ed effettivamente ci si poteva aspettare un legame di questo tipo, in quanto per affrontare delle novità bisogna allo stesso tempo porsi con un atteggiamento positivo, non scoraggiarsi e provare a gestire l'imprevisto senza scoraggiarsi, trovando cioè soluzioni ad hoc.

		gestire gruppo	guidare gruppo	gestire con metodo lavoro	organizzare attività	capire soluzione	situazioni sotto controllo
mediazione conflitti	Correlazione di Pearson	-,002	-,020	,028	,017	-,060	-,040
	Sig. (2-code)	,966	,678	,561	,727	,222	,416
	N	419	419	419	419	419	419
Ascoltare	Correlazione di Pearson	,021	,040	,069	,019	-,011	,113*
	Sig. (2-code)	,669	,418	,157	,704	,817	,020
	N	419	419	419	419	419	419
situazioni inaspettate	Correlazione di Pearson	,053	-,021	-,100*	,011	,068	-,070
	Sig. (2-code)	,280	,673	,040	,820	,165	,152
	N	419	419	419	419	419	419
Guidare	Correlazione di Pearson	-,141**	-,124*	,063	,064	-,006	,072
	Sig. (2-code)	,004	,011	,201	,191	,903	,143
	N	419	419	419	419	419	419
Organizzazione	Correlazione di Pearson	-,011	,053	-,058	-,116*	,011	-,015
	Sig. (2-code)	,816	,278	,234	,018	,817	,763
	N	419	419	419	419	419	419
Intraprendenza	Correlazione di Pearson	,060	,049	,009	,017	-,009	-,051
	Sig. (2-code)	,219	,321	,851	,732	,854	,300
	N	419	419	419	419	419	419

**. La correlazione è significativa al livello 0,01 (2-code).

*. La correlazione è significativa al livello 0,05 (2-code).

Nelle ultime colonne esaminate, invece, l'unica correlazione significativa risulta quella tra "ho gestito un gruppo di persone" e la capacità "guidare altre persone", ad indicare che le persone che pensano di saper gestire altri individui effettivamente assegnano importanza a tale capacità.

La chiave di lettura da dare è proprio questa: ciò che si chiede è di dire quanto lo scautismo abbia potenziato determinate capacità, quindi questi legami di correlazione fanno pensare che gli intervistati che ritengono di essere in grado di svolgere determinate cose, allo stesso tempo pensano che queste capacità siano state arricchite dall'esperienza scout.

È sempre tutto a livello di percezioni, ma reputare che un percorso come quello scautistico possa aver potenziato tutta una serie di capacità spendibili poi sul mondo del lavoro è una conclusione tutt'altro che scontata.

Il set di domande successivo è stato somministrato unicamente ad un campione di non studenti, in quanto si richiedeva di affermare quanto ciascuna delle capacità in oggetto fosse stata effettivamente richiesta anche sul mondo del lavoro, in una scala da 1 a 5.

Statistiche descrittive

	N	Minimo	Massimo	Media	Deviazione std.
mediazione conflitti	276	1	5	3,35	1,331
ascoltare	274	1	5	4,01	1,024
situazioni inaspettate	273	1	5	4,16	,949
guidare	270	1	5	3,63	1,200
organizzazione	272	1	5	4,59	,724
visione d'insieme	269	1	5	4,38	,887
Validi (listwise)	263				

La capacità "mediazione dei conflitti" mostra una media di 3,35, ed è la capacità con media più bassa. Solo il 24,6% dei rispondenti ha infatti ritenuto che mediare i conflitti sia una capacità richiesta in ambito lavorativo.

Il 40,5% dei rispondenti invece ha risposto 5 in riferimento alla capacità "ascoltare gli altri", contro il 44,3% della capacità "affrontare situazioni inaspettate con serenità d'animo", il 30,4% di "guidare altre persone", il 69,1% di "organizzazione e metodo nel fare le cose" e il 57,6% di "visione d'insieme".

Secondo quanto espresso dagli intervistati, dunque, avere un metodo nello svolgere i propri compiti è fondamentale sul luogo di lavoro. Questo dato non è esattamente in linea con quanto emerso nella domanda precedente, sebbene la mediazione dei conflitti anche in quel caso sia risultata la capacità meno importante.

Estraendo le stesse statistiche dal sottocampione dei "coerenti", si nota come i dati siano assolutamente in linea, salvo lievissimi scostamenti:

Statistiche descrittive

	N	Minimo	Massimo	Media	Deviazione std.
mediazione conflitti	29	2	5	3,90	1,145
ascoltare	29	2	5	4,21	,861
situazioni inaspettate	29	3	5	4,38	,775
guidare	28	2	5	3,75	1,110
organizzazione	29	3	5	4,55	,686
visione d'insieme	28	2	5	4,50	,839
Validi (listwise)	27				

Una differenza che si nota subito è invece il fatto che nessuno dei "coerenti" ha espresso il valore 1 in nessuna delle capacità, e per quanto riguarda "affrontare situazioni inaspettate con serenità d'animo" e "organizzazione e metodo nel fare le cose" non compare nemmeno il valore 2. Questo significa che le persone che dimostrano un comportamento in linea con i valori scout hanno una percezione più elevata dell'utilità che lo scautismo ha dato loro in termini di ampliamento delle capacità da utilizzare poi in ambito lavorativo.

Dopo aver richiesto ai non studenti in che misura determinate capacità fossero state richieste nel mondo del lavoro, il passo successivo è stato quello di domandare in quale situazione fossero state più utili.

Questa domanda ha lo scopo di comprendere se le capacità acquisite grazie allo scautismo siano utilizzate sempre o solo in determinati momenti della vita lavorativa.

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulata
Validi	conflitto	11	2,2	4,1	4,1
	cambiamento	89	17,6	32,8	36,9
	incertezza	13	2,6	4,8	41,7
	fallimento	1	,2	,4	42,1
	routine	157	31,1	57,9	100,0
	Totale	271	53,7	100,0	
Mancanti	99	18	3,6		
	Mancante di sistema	216	42,8		
	Totale	234	46,3		
Totale		505	100,0		

Quel che si può notare dalla tabella che riassume questi dati è che ben il 57,9% dei rispondenti afferma che tali capacità risultano utili in situazioni di routine, ovvero ogniqualvolta si presenti un nuovo compito da svolgere si possono mettere in atto quei processi acquisiti grazie allo scautismo.

L'altra percentuale significativa riguarda le situazioni di cambiamento, ed effettivamente per il tipo di capacità che sono state indicate tale momento lavorativo risulta certamente centrale.

Si può compiere un confronto anche con i "coerenti", che si delineano come il sottocampione di riferimento per questa ricerca:

		Frequenza	Percentuale	Percentuale valida	Percentuale cumulata
Validi	conflitto	1	2,8	3,4	3,4
	cambiamento	12	33,3	41,4	44,8
	incertezza	2	5,6	6,9	51,7
	routine	14	38,9	48,3	100,0
	Totale	29	80,6	100,0	
Mancanti	Mancante di sistema	7	19,4		
Totale		36	100,0		

Nemmeno un intervistato ha considerato la situazione di fallimento, mentre per il resto si nota che la percentuale di preferenze su routine si è ridotta del 10%, a fronte di un aumento di quasi pari misura per le situazioni di cambiamento.

Prendendo poi in esame le sei capacità singolarmente e incrociandole con i dati emersi in quest'ultima domanda, si nota tra che le persone che ritengono che la mediazione dei conflitti sia stata richiesta sul lavoro, su una scala da 1 a 5, un valore pari a 5, solo il 7,4% di questi afferma che le capacità sono state maggiormente utili in caso di conflitto.

È vero che nell'ultima domanda vengono considerate tutte le capacità contemporaneamente, ma forse ci si poteva aspettare una percentuale maggiore.

Dal momento che un unico intervistato ha individuato la situazione di fallimento come la più richiesta per mettere in luce le proprie capacità, si è analizzata la sua percezione in merito alle sei capacità: la mediazione dei conflitti è stata valutata 1, ascoltare gli altri 3, guidare altre persone 5, organizzazione e metodo nel fare le cose 5, visione d'insieme 5. Si può dunque sostenere che per questa persona, in caso di fallimento, il fatto di

essere organizzati e leader con una capacità di visione piuttosto ampia consente di uscire da tale situazione in modo vincente.

Ci si è anche chiesto se la durata del percorso lavorativo abbia un legame con la percezione delle capacità che vengono richieste sul lavoro, ovvero se il fatto di non percepire tali capacità come utili sia legato all'inesperienza e alla mancata comprensione del contesto lavorativo a causa dell'ingresso nel mondo del lavoro da un limitato lasso temporale.

		da quanto lavori
mediazione conflitti	Correlazione di Pearson	,201**
	Sig. (2-code)	,001
	N	264
ascoltare	Correlazione di Pearson	,082
	Sig. (2-code)	,185
	N	262
situazioni inaspettate	Correlazione di Pearson	-,039
	Sig. (2-code)	,535
	N	261
guidare	Correlazione di Pearson	,186**
	Sig. (2-code)	,003
	N	258
organizzazione	Correlazione di Pearson	,012
	Sig. (2-code)	,844
	N	260
visione d'insieme	Correlazione di Pearson	-,013
	Sig. (2-code)	,837
	N	257

**. La correlazione è significativa al livello 0,01 (2-code).

Delle sei capacità individuate, due di queste mostrano una correlazione di Pearson significativa al livello 0,01: la mediazione dei conflitti e guidare altre persone.

Entrambi i coefficienti sono positivi, ad indicare che all'aumentare del numero di anni lavorativi aumenta anche la percezione di tale capacità.

È tuttavia interessante notare come le altre quattro capacità non siano correlate alla durata dell'esperienza lavorativa, e questo significa che tali capacità verranno richieste nel mondo del lavoro anche già da subito, e il soggetto sarà in grado di utilizzarle in quanto l'esperienza scout lo ha già portato alla consapevolezza di possederle.

5. Esposizione e Responsabilità

Una delle ipotesi sottostanti a questa ricerca è che il fatto di essere esposti ad un'esperienza intensa come può essere quella scout porti a maturare determinate capacità. Quel che si intende verificare è, dunque, se effettivamente la durata dell'esposizione sia un fattore in grado di spiegare in modo significativo tale valore.

Il primo passo che è stato compiuto è stato quello di cercare un legame di correlazione tra la durata del proprio percorso scout e il fatto di aver tenuto alcuni comportamenti, predittori delle capacità, nel corso dell'ultimo mese.

RHO DI SPEARMAN		mediatore	soluzione	ascoltare	ascoltare esigenze
quanti anni scout	Coefficiente di correlazione	,060	,101*	-,067	,105*
	Sig. (2-code)	,210	,035	,161	,027
	N	440	440	440	440

Nella prima tabella è stato calcolato il coefficiente di correlazione di Spearman tra la durata dell'esperienza scout e le prime due capacità, ovvero "mediazione dei conflitti" e "ascoltare gli altri".

In entrambi i casi c'è una correlazione significativa al livello 0,05 (a due code), sebbene il coefficiente di correlazione non sia molto elevato in valore assoluto.

RHO DI SPEARMAN		non scoraggiarsi	nuova sfida	gestire gruppo	guidare gruppo
quanti anni scout	Coefficiente di correlazione	,035	,069	,096*	,187**
	Sig. (2-code)	,470	,146	,043	,000
	N	440	440	440	440

Nella seconda tabella si è studiato il legame con "affrontare situazioni inaspettate con serenità d'animo" e "guidare altre persone": per la prima capacità non si è rilevata una correlazione con gli anni trascorsi come scout, mentre per quanto riguarda il fatto di saper guidare un gruppo di persone, coloro che sostengono di essere stato un leader nell'ultimo mese mostrano una correlazione positiva con la durata del proprio percorso scout, ovvero maggiore è il numero degli anni, maggiore è il numero di persone che affermano di essere in grado di guidare gli altri.

RHO DI SPEARMAN		Gestire con metodo lavoro	organizzare attività	capire soluzione	situazioni sotto controllo
quanti anni scout	Coefficiente di correlazione	,019	,104*	,084	,052
	Sig. (2-code)	,686	,029	,079	,276
	N	440	440	440	440

Nella terza tabella, infine, si considerano le capacità "organizzazione e metodo nel fare le cose" e "essere intraprendente", e si nota una correlazione positiva tra gli anni trascorsi da scout e il fatto di saper organizzare con metodo le proprie attività.

Dopo questa prima analisi, si è indagato in modo specifico sul mondo del lavoro, per capire se il fatto di aver avuto un'esposizione particolarmente lunga o breve porta le persone ad essere consapevoli di poter utilizzare determinate capacità che sono tipiche dello scautismo.

		mediazione conflitti	ascoltare	situazioni inaspettate	Guidare	organizzazione	visione d'insieme
quanti anni scout	Correlazione di Pearson	,040	-,077	,018	,025	-,086	,035
	Sig. (2-code)	,513	,208	,773	,684	,159	,570
	N	274	272	271	268	270	267

In questo caso non si nota alcuna correlazione significativa: mentre possedere alcune capacità, spendibili nella vita di tutti i giorni, mostra una correlazione con la durata dell'esposizione all'esperienza scout, la percezione di quanto queste capacità siano legate al mondo del lavoro non evidenzia legami con la lunghezza del percorso scout.

Il passo successivo è stato quello di analizzare le posizioni di responsabilità, sia nello scautismo che nel mondo lavorativo, e ricercare dei nessi tra i due.

Prima di tutto, si è compiuta un'indagine sulle responsabilità dello scautismo, che vanno dall'essere stato capo muta da bambino all'aver svolto un ruolo dirigenziale da adulto, come Commissario o Presidente di Sezione. Questi dati sono stati confrontati con la durata dell'esperienza complessiva, infatti lo scopo è stato comprendere se effettivamente il fatto di aver svolto l'intero percorso scout porti poi l'individuo a ricoprire posizioni di responsabilità.

		quanti anni scout	anni capo	CM	CP	CU	dirigente
quanti anni scout	Correlazione di Pearson	1	,409**	-,289**	-,297**	-,316**	-,223**
	Sig. (2-code)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	471	463	452	464	465	471

La tabella evidenzia una correlazione significativa al livello 0,01 con tutte le variabili prese in esame.

Si nota una correlazione con segno negativo per CM, CP, CU e dirigente in quanto la domanda è stata formulata chiedendo se si avesse mai svolto quel ruolo, dove 1 indica una risposta affermativa e 2 una risposta negativa; avere dunque una correlazione con segno meno indica che il legame con la variabile "quanti anni hai trascorso da scout" è confermata.

La correlazione con coefficiente più elevato in valore assoluto è quella con il numero degli anni trascorsi da capo o dirigente; questo dato era prevedibile, in quanto è abbastanza scontato che una persona con più anni scout alle spalle abbia prima o poi svolto un ruolo di capo adulto, piuttosto che un ragazzo appena uscito dalla Compagnia.

Per meglio comprendere il legame con i ruoli di CM, CP, CU e dirigente, si sono utilizzate anche le tavole di contingenza.

			CM		Totale
			sì	No	
quanti anni scout	1 anno	Conteggio	0	3	3
		% entro CM	0,0%	1,4%	0,7%
	2-3 anni	Conteggio	2	8	10
		% entro CM	0,8%	3,8%	2,2%
	4-6 anni	Conteggio	3	20	23
		% entro CM	1,2%	9,6%	5,1%
	7-10 anni	Conteggio	17	37	54
		% entro CM	7,0%	17,7%	11,9%
	più di 11 anni	Conteggio	221	141	362
		% entro CM	90,9%	67,5%	80,1%
Totale		Conteggio	243	209	452
		% entro CM	100,0%	100,0%	100,0%

Innanzitutto va chiarito cosa si intenda per Capo Muta (CNGEI) o Capo Sestiglia (AGESCI): è un ruolo di responsabilità abbastanza fittizia, nel senso che la minima unità educativa resta sempre il Branco nel suo complesso, e non la Muta, quindi il fatto di avere dei bambini di 11 anni a capo di un gruppetto di bambini, generalmente 5-6, risponde ad una mera esigenza logistica, in quanto questi piccoli capi non sono realmente responsabili dell'andamento della loro Muta. Ad ogni modo, per un bambino di quell'età, essere Capo Muta è un grande onore e segno di fiducia da parte dei Vecchi Lupi (i capi del Branco), e viene vissuto con impegno e orgoglio.

Come si può notare dalla tavola di contingenza, il 90,1% di coloro che sono stati Capo Muta è stato scout per più di 11 anni. Anche il 67,5% di quelli che non sono stati Capo Muta tuttavia ha svolto l'esperienza scout per lo stesso periodo di tempo, quindi questo significa che non tutti diventano Capo Muta. Il coefficiente di correlazione, tuttavia, è elevato, e segnala un legame forte tra il numero di anni trascorsi come scout e il fatto di essere stato Capo Muta.

			CP		Totale
			sì	no	
quanti anni scout	1 anno	Conteggio	0	3	3
		% entro CP	0,0%	2,0%	0,6%
	2-3 anni	Conteggio	3	7	10
		% entro CP	1,0%	4,6%	2,2%
	4-6 anni	Conteggio	6	18	24
		% entro CP	1,9%	11,9%	5,2%
	7-10 anni	Conteggio	30	25	55
		% entro CP	9,6%	16,6%	11,9%
	più di 11 anni	Conteggio	274	98	372
		% entro CP	87,5%	64,9%	80,2%
Totale		Conteggio	313	151	464
		% entro CP	100,0%	100,0%	100,0%

Lo stesso discorso vale anche per i Capi Pattuglia o Squadriglia, a seconda dell'Associazione scout. Questo ruolo, tuttavia, a differenza del Capo Muta, comporta un'assunzione di un impegno molto più consistente, in quanto la Pattuglia è una vera e propria entità educativa. I capi del Reparto, infatti, fanno affidamento sui ruoli assegnati alla Pattuglia per le trasmissione e il trapasso delle nozioni, e i Capi Pattuglia sono

investiti di una responsabilità notevole, ma sempre commisurata all'età, nei confronti del buon andamento della Pattuglia stessa.

Anche in questo caso il coefficiente di correlazione è significativo, ad indicare un forte legame tra la durata dell'esperienza scout e il fatto di essere stati capi a 15-16 anni.

			CU		Totale
			sì	no	
quanti anni scout	1 anno	Conteggio	0	3	3
		% entro CU	0,0%	1,6%	0,6%
	2-3 anni	Conteggio	2	8	10
		% entro CU	0,7%	4,3%	2,2%
	4-6 anni	Conteggio	8	17	25
		% entro CU	2,9%	9,0%	5,4%
	7-10 anni	Conteggio	13	42	55
		% entro CU	4,7%	22,3%	11,8%
	più di 11 anni	Conteggio	254	118	372
		% entro CU	91,7%	62,8%	80,0%
Totale		Conteggio	277	188	465
		% entro CU	100,0%	100,0%	100,0%

Il Capo Unità è invece il responsabile dei vari gruppi di ragazzi, ovvero Akela, referente dei bambini dagli 8 ai 12 anni, il Capo Reparto, per i ragazzini dai 12 ai 16 anni, il Capo Compagnia, per i ragazzi dai 16 ai 19 anni.

Questo ruolo è ben diverso da quelli svolti in fase educativa, in quanto queste figure devono essere in grado di coordinare non solo una moltitudine di bambini o ragazzi, fornendo loro i giusti strumenti per crescere secondo i principi educativi dello scautismo, ma devono saper far crescere anche uno staff di coetanei, dando il buon esempio e insegnando loro quanto appreso in precedenza da coloro che sono stati capi unità prima di loro.

Come si nota, solamente il 2,9% del totale ha svolto un percorso scout di meno di 7 anni, in quanto la responsabilità è molto forte: far crescere dei bambini e fornire loro un'educazione in linea con lo scautismo non è compito semplice, se prima non si sa come funziona il mondo scout.

			dirigente		Totale
			sì	no	
quanti anni scout	1 anno	Conteggio	0	3	3
		% entro dirigente	0,0%	0,9%	0,6%
	2-3 anni	Conteggio	1	9	10
		% entro dirigente	0,6%	2,8%	2,1%
	4-6 anni	Conteggio	1	24	25
		% entro dirigente	0,6%	7,6%	5,3%
	7-10 anni	Conteggio	8	49	57
		% entro dirigente	5,2%	15,5%	12,1%
	più di 11 anni	Conteggio	144	232	376
		% entro dirigente	93,5%	73,2%	79,8%
Totale		Conteggio	154	317	471
		% entro dirigente	100,0%	100,0%	100,0%

Essere stato dirigente scout ha un forte legame con la durata del percorso scout, infatti il 93,5% di coloro che lo sono stati ha svolto un'esperienza scout di almeno 11 anni.
Con ruolo dirigenziale si intende ad esempio il ruolo di Commissario di Sezione, ovvero il responsabile della corretta applicazione del Metodo Scout e il custode delle tradizioni della Sezione, il Presidente di Sezione, legale rappresentante della Sezione, il Consigliere di Sezione e altri ruoli, sia a livello locale che a livello nazionale.
Questo tipo di ruolo fa pensare subito ad un parallelismo con il mondo del lavoro, ed infatti si è pensato di verificare se sussista un legame tra l'essere dirigente sul lavoro e l'essere dirigente scout.

			dirigente scout		
			sì	no	Totale
tipo occupazione	dirigente	Conteggio	12	13	25
		% entro tipo occupazione	48,0%	52,0%	100,0%
Totale		Conteggio	152	315	467
		% entro tipo occupazione	32,5%	67,5%	100,0%

In questo caso non si nota un legame significativo, in quanto il 52% di coloro che nella vita svolgono un ruolo dirigenziale non sono mai stati dirigenti in ambito scautistico. Questo fatto può essere spiegato anche adducendo la motivazione dell'impegno in termini di tempo che richiede lo scautismo, soprattutto nello svolgere incarichi di

grande responsabilità; probabilmente una persona che è impegnata nella propria carriera lavorativa non ha le risorse necessarie a dedicarsi anche al mondo scout.

La successiva ipotesi che si è verificata è stata la ricerca di un legame tra l'essere stato dirigente scout e la capacità di distinguere i veri valori scout da quelli falsi, ovvero l'ultima domanda del questionario.

Prendendo in esame i veri valori, ovvero fratellanza, fiducia e perseveranza, emerge quanto segue:

			fratellanza					Totale
			1	2	3	4	5	
dirigente	sì	Conteggio	0	1	6	31	105	143
		% entro dirigente	0,0%	0,7%	4,2%	21,7%	73,4%	100,0%
	no	Conteggio	1	4	12	51	215	283
		% entro dirigente	0,4%	1,4%	4,2%	18,0%	76,0%	100,0%
Totale		Conteggio	1	5	18	82	320	426
		% entro dirigente	0,2%	1,2%	4,2%	19,2%	75,1%	100,0%

			fiducia					Totale
			1	2	3	4	5	
dirigente	sì	Conteggio	0	2	6	36	99	143
		% entro dirigente	0,0%	1,4%	4,2%	25,2%	69,2%	100,0%
	no	Conteggio	2	0	13	65	203	283
		% entro dirigente	0,7%	0,0%	4,6%	23,0%	71,7%	100,0%
Totale		Conteggio	2	2	19	101	302	426
		% entro dirigente	0,5%	0,5%	4,5%	23,7%	70,9%	100,0%

			perseveranza					Totale
			1	2	3	4	5	
dirigente	sì	Conteggio	1	5	23	61	53	143
		% entro dirigente	0,7%	3,5%	16,1%	42,7%	37,1%	100,0%
	no	Conteggio	2	11	45	126	98	282
		% entro dirigente	0,7%	3,9%	16,0%	44,7%	34,8%	100,0%
Totale		Conteggio	3	16	68	187	151	425
		% entro dirigente	0,7%	3,8%	16,0%	44,0%	35,5%	100,0%

Le percentuali della colonna con il valore 5, che significa che l'intervistato ritiene che quel valore sia assolutamente centrale nello scautismo, sono assolutamente simili, sia che il rispondente sia stato un dirigente scout sia che non lo sia stato.

Addirittura, per quanto riguarda la fratellanza e la fiducia, è leggermente più elevata la percentuale di coloro che sostengono che tale valore sia al centro del mondo scout.

Analizzando i falsi valori, invece, emerge questo dato, riassunto dalle tavole di contingenza:

			fedeltà					Totale
			1	2	3	4	5	
dirigente	sì	Conteggio	5	14	29	52	43	143
		% entro dirigente	3,5%	9,8%	20,3%	36,4%	30,1%	100,0%
	no	Conteggio	6	20	66	99	91	282
		% entro dirigente	2,1%	7,1%	23,4%	35,1%	32,3%	100,0%
Totale		Conteggio	11	34	95	151	134	425
		% entro dirigente	2,6%	8,0%	22,4%	35,5%	31,5%	100,0%

			egualitarismo					Totale
			1	2	3	4	5	
dirigente	sì	Conteggio	3	7	30	45	56	141
		% entro dirigente	2,1%	5,0%	21,3%	31,9%	39,7%	100,0%
	no	Conteggio	4	7	40	81	151	283
		% entro dirigente	1,4%	2,5%	14,1%	28,6%	53,4%	100,0%
Totale		Conteggio	7	14	70	126	207	424
		% entro dirigente	1,7%	3,3%	16,5%	29,7%	48,8%	100,0%

Le percentuali della colonna con il valore 1 sono in linea tra loro, sia per i dirigenti che per i non dirigenti, ma anche in questo caso va analizzata la colonna del valore 5, per comprendere quanti si siano fatti fuorviare dai falsi valori.

Per quanto riguarda la fedeltà, c'è un 2% di differenza tra dirigenti e non dirigenti, percentuale non significativa, mentre per l'egualitarismo la percentuale sale del 13,7%, ad indicare che quasi il 15% in più dei dirigenti scout è stato in grado di non cadere nel tranello del falso valore dell'egualitarismo.

Nel complesso, tuttavia, si può affermare che il fatto di aver svolto un ruolo dirigenziale in ambito scautistico non comporta differenze significative nella percezione dei valori scout.

Ci si è poi chiesti se il fatto di aver svolto un ruolo di responsabilità a scout, sia da bambino che da adulto, porti ad avere una maggiore consapevolezza sia sui

comportamenti coerenti con i valori sia sulla percezione delle proprie capacità e su quanto queste siano state influenzate dal percorso scout.

		CM	CP	CU	VCU	dirigente
rispetto impegno	Correlazione di Pearson	-,079	-,036	-,115*	-,050	-,160**
	Sig. (2-code)	,099	,447	,015	,293	,001
	N	434	446	447	448	453
passare sopra altri	Correlazione di Pearson	-,187**	-,055	,062	,011	,060
	Sig. (2-code)	,000	,244	,187	,815	,205
	N	435	447	448	449	454
no profit	Correlazione di Pearson	,025	,066	-,035	-,076	-,135**
	Sig. (2-code)	,597	,166	,458	,107	,004
	N	432	444	444	446	450
andare da persone non simpatiche	Correlazione di Pearson	-,016	-,027	,007	,027	-,078
	Sig. (2-code)	,738	,574	,875	,574	,099
	N	434	446	447	448	453
al cinema silenzio	Correlazione di Pearson	,026	,000	-,018	-,004	-,001
	Sig. (2-code)	,593	,994	,702	,933	,975
	N	435	447	447	449	453
raccolta differenziata	Correlazione di Pearson	-,017	,056	,018	-,036	-,066
	Sig. (2-code)	,717	,241	,709	,443	,164
	N	433	445	446	447	452
arrabbiarsi per critiche	Correlazione di Pearson	-,083	,017	,052	-,034	,024
	Sig. (2-code)	,084	,715	,271	,468	,611
	N	435	447	448	449	454
iniziare nuovo compito	Correlazione di Pearson	,014	-,044	-,105*	-,088	-,146**
	Sig. (2-code)	,767	,359	,027	,063	,002
	N	434	446	447	448	453
far di tutto per finire	Correlazione di Pearson	-,010	,083	,013	,014	-,117*
	Sig. (2-code)	,840	,080	,782	,766	,013
	N	434	446	447	448	453
alzare i toni	Correlazione di Pearson	-,110*	-,008	,002	-,002	,007
	Sig. (2-code)	,022	,864	,959	,966	,879
	N	434	446	447	448	452

**. La correlazione è significativa al livello 0,01 (2-code).

*. La correlazione è significativa al livello 0,05 (2-code).

Come già sottolineato in precedenza, le correlazioni devono avere segno negativo, in quanto il valore 1 indica che il soggetto ha svolto quel ruolo, mentre il valore 2 significa che non lo ha svolto. All'aumentare di questo valore, dunque, ci dovremmo aspettare che la percezione rispetto ai comportamenti coerenti con i valori diminuisca, e viceversa.

Analizzando la tabella delle correlazioni, si nota come nessuno dei dieci comportamenti proposti sia legato al fatto di essere stati o meno dei Capi Pattuglia o dei Vice Capi Unità.

Il comportamento indicatore del primo punto della Legge, "La parola dell'Esploratore è sacra", evidenzia un indice di correlazione significativo a livello 0,01 con l'essere stato dirigente scout e a livello 0,05 con l'essere stato Capo Unità.

Il fatto di tenere un comportamento coerente con "L'Esploratore è leale, forte, coraggioso" mostra un legame con il fatto di essere stato un Capo Muta.

Essere stati dirigenti fa sì che si crei un legame anche con comportamenti che esprimono bontà e generosità, con l'essere sereni davanti alle difficoltà e con l'essere sobri, economi, laboriosi e perseveranti.

I Capi Muta dimostrano di tenere dei comportamenti coerenti con il punto della Legge "L'Esploratore è puro di pensieri, corretto nelle parole e negli atti", con un coefficiente di correlazione pari a -0,110.

I Capi Unità, infine, sono correlati al comportamento che riguarda l'essere sereni di fronte alle difficoltà.

Non vi è dunque un ruolo di responsabilità che evidenzi un forte legame con tutti i comportamenti indicatori della Legge scout, né vi è un determinato punto della Legge che sia correlato a tutti i ruoli centrali nello scautismo.

CONCLUSIONI

Esperienze come quella dello scautismo sono in grado di fornire la consapevolezza su determinate capacità? Un'esperienza di questo tipo fornisce realmente quella "marcia in più" nel mondo del lavoro? Essere esposti a determinati valori porta a tenere dei comportamenti coerenti con essi? C'è veramente un legame tra le aziende e le capacità che si sono potenziate in un contesto come quello scout? In che misura queste esperienze plasmano gli individui? Le percezioni di sé cambiano?

Queste erano le domande alle quali si è cercato di dare una risposta con questa ricerca.

Come si può notare, non si tratta di domande banali o con una risposta scontata, in quanto tali risposte potrebbero avere delle implicazioni notevoli non solo limitatamente al contesto delle esperienze a cui si fa riferimento, ed in particolare allo scautismo, ma anche e soprattutto delle conseguenze sul mondo del lavoro.

Trovare un punto di contatto tra questi due mondi, significa dare concretezza a quelle che fino a questo momento sono state solo delle supposizioni.

Coloro che hanno svolto un'esperienza particolarmente significativa, come lo scautismo nel caso specifico di questa ricerca, percepiscono che tale percorso li ha arricchiti ed ha fornito loro una serie di competenze che non avrebbero acquisito diversamente. Si tratta, tuttavia, di una percezione, non di un dato misurabile né tantomeno con una valenza scientifica.

Dare un significato a questa sensazione è un obiettivo ambizioso, e che è stato raggiunto mediante un percorso articolato.

Prima di tutto, come detto, questa ricerca si focalizza sullo scautismo, considerandolo come un'esperienza in grado di formare e plasmare gli individui. Questa scelta è stata compiuta per motivi di conoscenza approfondita di tale mondo, dovuta al vissuto di chi scrive.

Considerando che si vuole comunque dare un certo rilievo a questa ricerca e che non avrebbe senso che essa venisse compresa solamente da coloro che hanno trascorso una parte della propria vita all'interno dello scautismo, è stato necessario inquadrare cosa significhi essere scout, sia a livello nazionale che a livello globale, individuando i punti di contatto e le similarità che tutti gli appartenenti allo scautismo posseggono.

Va infatti sottolineato il valore transnazionale di tale tipo di esperienza, che pur presentando delle divergenze tra uno Stato e l'altro mantiene comunque dei principi universalmente validi, sia nello spazio che nel tempo. Lo scautismo, infatti, ha saputo adattarsi e riorganizzarsi e rendersi sempre attuale, nonostante siano passati più di cento anni da quando è stato fondato il primo gruppo scout.

Tutto questo discorso sull'universalità dello scautismo serve a comprendere quanto i risultati della ricerca si possano trasporre anche in contesti che vanno al di fuori dell'Italia, mentre magari altri tipi di esperienza presentano dei limiti da questo punto di vista.

Il punto focale dell'elaborato è rappresentato senza dubbio dai valori. Essi sono il fulcro di tutto, in quanto alla base del percorso logico che è stato compiuto c'è l'ipotesi che sostiene che un'esperienza, per poter realmente fornire un valore aggiunto alle persone, deve fondarsi su dei valori solidi. Lo scautismo in questo non presenta certo delle mancanze, in quanto la stessa Legge e la Promessa scout esprimono dei valori complessi ma allo stesso tempo di facile interpretazione, valori che vengono espressi in maniera generale per poi essere applicati nei più diversi contesti. È vero che si fa riferimento, come soggetto, all'Esploratore, ma lo scout deve essere in grado di applicare tali precetti nella vita di tutti i giorni, e non solamente quando trascorre dei momenti scout.

Si è dunque tentato di esplicitare i valori espressi dalla Legge scout, in modo da far comprendere quale sia il loro significato, con una rilettura attuale. Alcuni, come la lealtà, a prima vista possono apparire di stampo medievale, ma analizzandoli si scopre che essi sono assolutamente validi anche al giorno d'oggi.

Questi valori, oltretutto, sono stati analizzati con l'ottica scout, ma non sono certo presenti solo in questo ambito: la fratellanza, la perseveranza e il rispetto, ad esempio, possono essere ritrovati in molti altri tipi di esperienze, e quindi i risultati che verranno discussi in seguito vanno letti in chiave ampia.

Dopo aver analizzato i valori, si è cercato di comprendere lo stato dell'arte della letteratura in ambito organizzativo.

Molti autori, infatti, sostengono che, sempre più, elementi soft come la cultura e i valori risulteranno centrali nelle aziende.

La letteratura in tema di cultura organizzativa afferma che essere in possesso di un set di valori che si sono sedimentati nel vissuto dell'individuo porta a ottenere dei benefici in ambito lavorativo. Le aziende possiedono una serie di valori che le contraddistinguono, e che fanno sì che le persone al loro interno, comprendendo questi assunti, si relazionino ed agiscano in modo coerente con il contesto di cui fanno parte.

Gli individui, dunque, saranno maggiormente orientati a scegliere quelle organizzazioni che sono in linea con i valori personali, ma non sempre questi ultimi sono definiti in modo chiaro. Lo scautismo fornisce invece la consapevolezza di questi valori, e li definisce univocamente, quindi il soggetto sarà facilitato nel processo di scelta ed individuerà i valori che combaciano con il proprio modo di essere.

Questo fit non si limita ad una facilitazione nel compimento delle scelte, ma porta ad un miglioramento della performance: essere in un'azienda con valori simili ai propri genera una maggiore job satisfaction, e comporta un tasso di permanenza in azienda molto superiore rispetto ad una situazione di tipo opposto.

Viene addirittura evidenziato un legame tra la cultura e la performance organizzativa, quindi appare chiaro che a beneficiarne non sarà solamente l'individuo, ma anche e soprattutto l'azienda.

In fase di selezione, individuare soggetti che abbiano ben chiara la propria identità in termini di valori, dunque, rappresenta una discriminante nel processo di scelta del miglior candidato.

Si comprende perciò che il possesso di determinati valori sia importante sul lavoro e, come detto, esperienze come lo scautismo sono in grado di fornirli.

Bisogna tuttavia capire se questi valori risultino astratti e fine a se stessi, oppure se abbiano dei risvolti pratici. Con risvolti pratici si intendono delle implicazioni dal punto di vista comportamentale e delle capacità, ovvero se si traducano in qualcosa di concreto e in che modo, e se sussista un legame complessivo tra valori, comportamenti e capacità.

È per questo che è stato ideato il questionario. Sono state realizzate diverse sezioni, per provare a rispondere alle domande di ricerca nel modo più completo possibile.

La sezione anagrafica ha lo scopo primario di comprendere come sia composto il campione intervistato, ovvero 504 scout provenienti da tutta Italia, ma anche quello di

individuare se il tipo e la lunghezza dell'esperienza scout svolta sia in grado di incidere sulla percezione delle proprie capacità.

La sezione successiva è incentrata sui comportamenti, infatti i dieci valori inclusi nella Legge scout sono stati esplicitati in altrettante situazioni, in cui si è chiesto di schierarsi in favore o contro determinate affermazioni predittrici dei comportamenti e quindi dei valori sottostanti, e poi altre dieci situazioni in cui scegliere una delle tre opzioni di azione. Queste venti domande hanno l'obiettivo di comprendere se ci sia un legame tra i valori ed i comportamenti, e se le persone che affermano di tenere determinati comportamenti in un caso lo facciano anche nel secondo.

Si sono dunque individuate sei capacità, e per ognuna di queste capacità è stata esplicitata una situazione di vita quotidiana. La particolarità di questa sezione è che non si chiede semplicemente se si è in possesso di quelle capacità, ma anche in quale misura si ritiene che lo scautismo le abbia potenziate. Si cerca dunque un collegamento esplicito, ma viene richiesto solamente dopo aver già sondato se l'intervistato sostiene di possedere o meno quella capacità, in modo da non falsare il risultato.

Si passa quindi al mondo del lavoro, per comprendere se le capacità individuate si ritiene siano state utili in ambito lavorativo e in quali situazioni. È evidente l'intento di rispondere alla domanda di ricerca iniziale, ovvero il legame tra lo scautismo e il contesto aziendale.

L'ultima sezione è stata infine ideata per mettere alla prova gli intervistati, proponendo veri e falsi valori scout. Questo è stato fatto per scremare il campione, in modo da considerare in maniera diversa coloro che non solo affermano di tenere determinati comportamenti e di essere in possesso di altrettante capacità, ma anche sono in grado di distinguere i valori che sono propri dell'esperienza alla quale attribuiscono il merito di aver fornito loro gli strumenti per entrare in possesso delle capacità in esame.

Un questionario complesso, dunque, e che ha portato ad una moltitudine di risultati interessanti, proprio grazie alla sua articolazione così varia, pur rimanendo pertinente con le domande di ricerca.

Tra i dati più significativi emersi dall'analisi statistica, si nota come nella maggior parte degli intervistati ci sia la convinzione che coloro che dimostrano una coerenza tra i valori scout e i comportamenti che esprimono tali valori, hanno poi più capacità – reali o percepite – rispetto al resto del campione analizzato; questo indica che effettivamente

i valori portano a tenere dei comportamenti che poi rendono consapevoli delle proprie capacità, spendibili sia nella vita di tutti i giorni che in ambito lavorativo.

Oltretutto, i dati confermano che queste capacità siano state potenziate proprio dall'esperienza scout, perché non solo gli intervistati ritengono di essere in grado di svolgere determinati compiti, ma anche pensano che sia stato lo scautismo a massimizzarle.

Queste ultime, inoltre, non sono correlate al numero degli anni di esperienza lavorativa, e questo significa che sono spendibili da tutti fin da subito, e non derivano dalla maggiore esperienza sul lavoro o dalla migliore conoscenza del contesto aziendale.

Il fatto che tali capacità derivino dall'esperienza scout, è confermato dal rapporto che sussiste tra la durata dell'esposizione al contesto scautistico e il possesso di determinati modi di agire.

Non ci si è fermati qui: la percezione delle proprie capacità è legata anche al tipo di esperienza svolta, ovvero se nel corso del percorso scout si sono svolti incarichi di responsabilità come quello di Capo Muta, Capo Pattuglia, Capo Unità o dirigente.

Nel complesso, dunque, si può affermare che non sia poi così azzardato credere che certe tipologie di esperienze, come lo scautismo, diano effettivamente una marcia in più nella vita, lavorativa e non, in quanto forniscono almeno la consapevolezza di essere in grado di svolgere tutta una serie di compiti. Non si può però dire se poi i soggetti siano effettivamente capaci di compiere tali azioni, non è questo lo scopo dello studio. Questo è evidentemente un limite dell'elaborato, in quanto non si è in grado di comprendere quanto sia reale e quanto sia percepito, ma una ricerca di tale genere comporta tutta una serie di complessità ulteriori; sicuramente, tuttavia, questa indagine pone le basi per questo tipo di lavoro ulteriore.

Un altro limite è il fatto che non sia stato compiuto un confronto tra la percezione a livello di capacità degli scout e di coloro che invece non hanno svolto nessuna esperienza paragonabile ad essa, ma riuscire ad isolare un campione di intervistati che siano in tutto e per tutto confrontabili con il primo campione, a parte il non aver vissuto un'esperienza scautistica o similare, risulta complesso, e non sarebbe possibile raggiungere una numerosità campionaria pari a quella vagliata in questa ricerca.

Lo studio evidentemente apre tutta una serie di scenari che potranno essere esplorati, considerando che eventuali approfondimenti futuri potranno partire dai risultati ottenuti

per comprendere fino a che punto altri tipi di esperienze siano paragonabili a quella scautistica, nonché provare ad individuare nuovi valori e comportamenti propri di altri contesti.

Allegato 1 – il questionario

Sezione anagrafica

Sesso

- M
- F

Età

18-19 | 20-22 | 23-24 | 25-27 | 28-35 | 36-40 | 41-51 | 52-62 | 63-80

Tipo di occupazione

studente | impiegato | dirigente | libero professionista | disoccupato

Da quanto tempo lavori?

0-1 anno | 2-3 anni | 4-6 anni | più di 7 anni

Quando hai iniziato l'esperienza scout?

da lupetto | da esploratore | da rover | da adulto

Quanti anni è durata la tua esperienza scout?

1 anno | 2-3 anni | 4-6 anni | 7-10 anni | più di 11 anni

Fai ancora scoutismo?

- SI
- No

Quanti anni hai trascorso in branca L?

0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5

Quanti anni hai trascorso in branca E?

0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5

Quanti anni hai trascorso in branca R?

0	1	2	3	4
○	○	○	○	○

Quanti anni hai trascorso da capo/dirigente/senior?

0	1	2-3	4-6	7-10	più di 10
○	○	○	○	○	○

Sei mai stato capo muta/sestiglia?

- ○ SI
- ○ No

Sei mai stato capo pattuglia/squadriglia?

- ○ SI
- ○ No

Hai mai svolto il ruolo di capo unità (Akela, Capo Reparto, Capo Compagnia)?

- ○ SI
- ○ No

Hai mai svolto il ruolo di vice capo unità?

- ○ SI
- ○ No

Hai mai svolto un ruolo di tipo dirigenziale in ambito scoutistico (presidente, commissario, responsabile di zona, ...)?

- ○ SI
- ○ No

Indica quanto sei d'accordo/in disaccordo con le seguenti situazioni, dove 1 significa assolutamente in disaccordo e 5 assolutamente d'accordo.

INDICA QUANTO SEI D'ACCORDO / IN DISACCORDO CON LE SEGUENTI SITUAZIONI, DOVE 1 SIGNIFICA ASSOLUTAMENTE IN DISACCORDO E 5 ASSOLUTAMENTE D'ACCORDO.

Se mi assumo la responsabilità di portare a termine un compito, faccio tutto il possibile per rispettare l'impegno preso.

1	2	3	4	5
○	○	○	○	○

Pur di raggiungere i miei obiettivi, sono disposto a passare sopra agli altri.

1	2	3	4	5
○	○	○	○	○

Quest'anno ho sostenuto un'associazione no profit facendo una donazione.

1	2	3	4	5
○	○	○	○	○

Negli ultimi tre mesi sono andato di mia spontanea volontà da un mio collega/conoscente che non mi sta particolarmente simpatico e ho intavolato una conversazione amichevole.

1	2	3	4	5
○	○	○	○	○

Quando vado al cinema, se davanti a me ci sono dei bambini o delle persone che commentano durante il film, faccio il possibile per farle smettere.

1	2	3	4	5
○	○	○	○	○

Sono molto attento nello svolgere la raccolta differenziata e mi impegno ad aiutare gli altri in questo.

1	2	3	4	5
○	○	○	○	○

Quando le persone mi criticano per qualcosa che io percepisco essere ingiusto, tendo a perdere il controllo della situazione.

1	2	3	4	5
○	○	○	○	○

Se mi assegnano un compito particolarmente complicato o che non ho mai svolto in precedenza, accetto la sfida con serenità e senza angosciarmi.

1	2	3	4	5
○	○	○	○	○

Se non ho finito un lavoro che mi è stato assegnato, sono disposto a dedicare parte del mio tempo libero per completarlo.

1	2	3	4	5
○	○	○	○	○

In caso di conflitto con altre persone, a volte mi capita di alzare un po' i toni.

1	2	3	4	5
○	○	○	○	○

Rispondi alle seguenti domande selezionando una sola tra le opzioni proposte.

RISPONDI ALLE SEGUENTI DOMANDE SELEZIONANDO UNA SOLA TRA LE OPZIONI PROPOSTE.

Ti è mai capitato di non riuscire a portare a termine un compito assegnato entro una determinata scadenza?

- Sì, ma non per cause a me imputabili.
- Sì, è stata una mia mancanza.
- No, mai.

Quando un tuo superiore ti loda per un compito che in realtà non hai svolto tu ma un tuo subordinato...

- metto subito in chiaro che non è un mio merito.
- mi prendo il merito, ma poi mi congratulo con il responsabile.
- mi prendo il merito, in fondo è grazie a me se il mio subordinato è stato ben istruito.

Cosa pensi delle associazioni no profit?

- Che vadano sostenute in maniera consistente.
- Che vadano sostenute, ma facendo dei distinguo.
- Che andrebbero sostenute, ma al momento ho altre preoccupazioni.

Ti definiresti una persona...

- amichevole
- riservata
- scontrosa nelle relazioni

Se in un ufficio pubblico ti trovi davanti una coda interminabile...

- aspetto pazientemente il mio turno.
- mi intastidisco ma non esterno il mio disagio.
- parlo con le altre persone in coda e mi indigno insieme a loro.

Quando le persone ti parlano dei problemi ambientali...

- sono estremamente interessato e preoccupato riguardo a questi argomenti.
- penso siano importanti ma non poi così centrali.
- non mi interesso particolarmente.

Ti è mai capitato di arrabbiarti perdendo completamente il controllo?

- sì, mi capita abbastanza spesso.
- sì, ma è stato un episodio isolato.
- no, mai.

Davanti ad una situazione inaspettata...

- mi butto, prendendola come una sfida.
- mi angoscio un po'.

- cerco di evitarla se posso.

Quando inizi una cosa...

- la porto a termine, a costo di sacrificare altre cose.
- cerco di portarla a termine, ma senza impazzire.
- provo a portarla a termine, ma se nel frattempo inizio qualcosa di più interessante o stimolante lascio perdere per dedicarmi al nuovo compito.

Quando parli con gli amici, quanto spesso ti capita di usare termini un po' sopra le righe?

- sempre.
- a volte.
- mai.

Seleziona i comportamenti che pensi di aver tenuto ultimamente:

Seleziona i comportamenti che qualificano il tuo modo di agire dell'ultimo mese:

- [ ] ho risolto una situazione in cui due persone stavano discutendo senza che riuscissero ad arrivare ad una soluzione, intervenendo come mediatore
- [ ] davanti ad una situazione inaspettata, non mi sono perso d'animo
- [ ] ho organizzato con metodo le mie attività
- [ ] ho capito come agire correttamente perché prima avevo ascoltato le esigenze degli altri
- [ ] ho saputo guidare un gruppo di persone verso un obiettivo comune
- [ ] ho saputo ascoltare un amico in un suo momento di difficoltà
- [ ] ho gestito un gruppo di persone
- [ ] ho tenuto sotto controllo situazioni tra loro molto diverse
- [ ] sono stato in grado di proporre una soluzione che andasse bene per tutti
- [ ] sono stato in grado di gestire con metodo il mio lavoro o il mio studio
- [ ] ho capito qual era la soluzione giusta per quel particolare problema, e l'ho attuata
- [ ] ho affrontato una nuova sfida personale

Blocco 4

Ordina da 1 a 6 questi attributi, dal più importante al meno importante, a seconda di quanto pensi che lo scoutismo abbia potenziato queste tue capacità:

Guidare altre persone

Essere intraprendente

Ascoltare gli altri

Mediazione dei conflitti

Affrontare situazioni inaspettate con serenità d'animo

Organizzazione e metodo nel fare le cose

INDICA QUALI CAPACITA' TI SONO STATE RICHIESTE NEL MONDO DEL LAVORO E IN CHE MISURA, DOVE 1 INDICA PER NULLA E 5 INDICA COMPLETAMENTE.

Mediazione dei conflitti. Quanto ti è stata richiesta questa capacità?

1 2 3 4 5

Ascoltare gli altri. Quanto ti è stata richiesta questa capacità?

1 2 3 4 5

Affrontare situazioni inaspettate con serenità d'animo. Quanto ti è stata richiesta questa capacità?

1 2 3 4 5

Guidare altre persone. Quanto ti è stata richiesta questa capacità?

1 2 3 4 5

Organizzazione e metodo nel fare le cose. Quanto ti è stata richiesta questa capacità?

1 2 3 4 5

Visione d'insieme. Quanto ti è stata richiesta questa capacità?

1 2 3 4 5

In quale situazione ti sono state maggiormente richieste queste capacità?

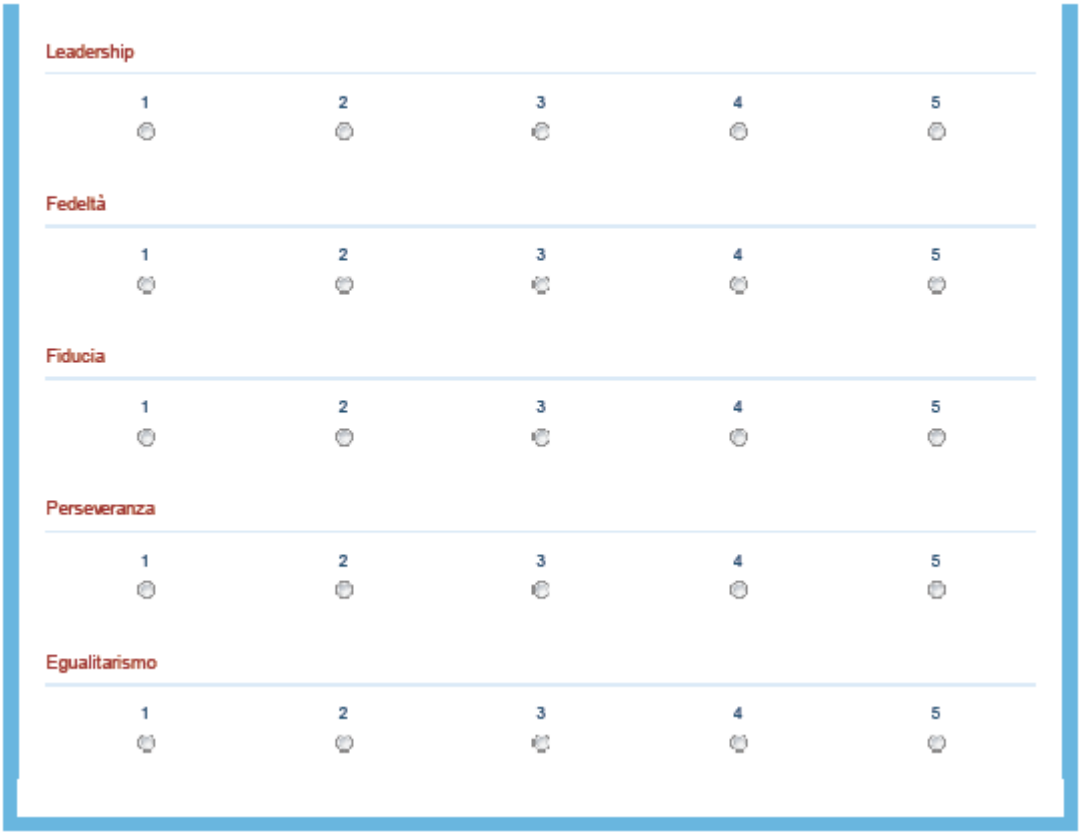
Conflitto Cambiamento Incertezza Fallimento Routine

Blocco 5

Indica da 1 a 5, dove 1 significa per nulla e 5 significa moltissimo, quanto ciascuno di questi valori secondo te è centrale nello scoutismo

Fratellanza

1 2 3 4 5


Leadership
1
2
3
4
5
Fedeltà
1
2
3
4
5
Fiducia
1
2
3
4
5
Perseveranza
1
2
3
4
5
Egualitarismo
1
2
3
4
5

BIBLIOGRAFIA

ABU-JARAD, I., et al., 2010. A Review Paper on Organizational Culture and Organizational Performance. *International Journal of Business and Social Science,* vol. 1 (3), 26-46

ADKINS, B., CALDWELL, D., 2004. Firm or subgroup culture: where does fitting in matter most? *Journal of Organizational Behavior,* vol. 25, 969-978

ADLER, N., JELINEK, M., 1986. Is "organizational culture" culture bound?, *Human Resource Management,* vol. 25, 73-90

AGESCI, 2010. *Regolamento AGESCI*

AGESCI, 2012. *Statuto AGESCI*

ALBERT, S., WHETTEN, D., 1982. Whatever happened to cognitive anthropology: a partial review. *Human Organization,* vol. 11, 83-86

ARNOLD, D., CAPELLA, L., 1985. Corporate culture and the marketing concept: a diagnostic instrument for utilities, *Public Utilities Fornightly,* vol. 116 (8), 32-38

ASHFORTH, B., 1985. Climate formation: issues and extensions, *Academy of Management Review,* vol. 10, 837-847

BADEN POWELL, R., 1983. *Scautismo per ragazzi,* Editrice Ancora, Milano

BAL, V., QUINN, L., 2001. The Missing Link. Organizational Culture and Leadership Development. *LIA,* vol. 21 (4), 14-17

BARBIERI, N., 1997. *Il Progetto Educativo Globale: uno strumento pedagogic per la buona educazione scout*

BARLEY, S., et al., 1988. Cultures of culture: academics, practitioners, and the pragmatics of normative control, *Administrative Science Quarterly,* vol. 33, 24-60

BATE, P., 1984. The impact of organizational culture on approaches to organizational problem-solving, *Organizational Studies,* vol. 5, 43-66

BOISNIER, A., CHATMAN, J., 2003. *The role of subcultures in agile organizations,* Earlbaum, NJ

BOWEN, F., et al., 2010. Timing is everything: a meta-analysis of the relationship between organizational performance and innovation, *Journal of Business Research,* vol.63 (11), 1179-1185

BUREAU MONDIALE, 1977. Allegato 1 – *Principi fondamentali dello scautismo*

CALDWELL, B., 1994. Missteps, miscues, *Information Week,* vol. 20

CAMERON, K., ETTINGTON, D., 1988. The conceptual foundation of organizational culture. *Division of research, School of Business Administration, University of Michigan*, 1-42

CAMERON, K., QUINN, R., 1999. *Diagnosing and changing organizational culture,* Addison Wesley, Reading, MA

CAMPBELL, J., 1977. *New perspectives on organizational effectiveness,* Jossey-Bass, San Francisco

CARROLL, D., 1982. A disappointing search for excellence, *Harvard Business Review,* vol. 6 (6), 78-88

CHATMAN, J., 1991. Matching people and organizations, *Administrative Science Quarterly,* vol. 36 (3), 459-484

CHATMAN, J., FLYNN, F., 2001. The influence of demographic heterogeneity on the emergence and consequences of cooperative norms in work teams, *Academy of Management Journal,* vol. 37, 522-553

CNGEI, 1993. *Progetto di Formazione Spirituale*

CNGEI, 2012. *Regolamento CNGEI*

CNGEI,2011. *Statuto CNGEI*

COMMISSARIATO NAZIONALE ALLA BRANCA LUPETTI, 2008. *In pista con Akela,* Edizioni CNGEI

COSTANTINI, L., COSTANTINI, R., 1987. *Il seme sull'isola. Attualità del metodo educativo scout,* Editrice Ancora, Milano

DEAL, T., KENNEDY, A., 1982. *Corporate culture and organizational effectiveness,* John Wiley and Sons, New York

DEAL, T., KENNEDY, A., 1982. *Corporate cultures: the rights and rituals of corporate life.* Addison-Wesley, Reading, MA

DENISON, D., 1990. *Corporate culture and organizational effectiveness,* John Wiley and Sons, New York

DRUCKER, P., 1997. The future that has already happened, *Harvard Business Review,* September/October, 18-32

FIOL, C., LYLES, M., 1985. Organizational learning. *Academy of Management Review,* vol. 10, 803-813

GAGLIARDI, P. (a cura di), 1995. *Le imprese come culture*, Isedi, Torino

GALLAGHER, S., BROWN, C., 2008. A strong market culture drives organizational performance and success, *Employment Relations Today,* vol. 35 (1), 25-31

GUTTERMAN, A., 2010. A guide for managers and professionals, *Organizational Management and Administration*

HALL, E.T. 1959. *The Silent Language*, Doubleday, New York

HALL, E.T. 1966. *The Hidden Dimension*, Doubleday, New York

HALL, E.T. 1976. *Beyond Culture*, Doubleday, New York

HALL, E.T. 1983. *The Dance of Life, The Other Dimension of Time*, Doubleday, New York

HALL, E.T. 1985. *Hidden Differences: Studies in International Communication*, Grunder and Jahr, Hamburg

HAMPDEN-TURNER, C., TROMPENAARS, F., 2000. *Building corss-cultural competence: how to create wealth from conflicting values,* Wiley, Chichester

HANEBERG, L., 2009. *How Leaders Can Optimize Organizational Culture*, MPI Consulting

HARRIS, L., CRONEN, V., 1979. A rules-based model for the analysis and evaluation of organizational communication, *Communication Quarterly*, vol.4, 12-28

HATCH, M. J. (a cura di), 1999. *Teoria dell'organizzazione*, Il Mulino, Bologna

HILLS, M., 2002. Kluckhohn and Strodtbeck's Values Orientation Theory, *Online Readings in Psychology and Culture,* vol. 4, 1-14

HOFSTEDE, G., 1980. *Culture's consequences : international differences in work-related values*, Sage

ISTAT, 2008. *I numeri dell'università,* disponibile su http://en.istat.it/lavoro/unilav/prima_parte.pdf

JAEGER, A., 1986. Organization development and national culture: where's the fit?, *Academy of Management Review,* vol. 11, 178-190

JEHN, K., MANNIX, E., 2001. The dynamic nature of conflict: a longitudinal study of intragroup conflict and group performance, *Academy of Management Journal,* vol.44, 238-251

JELINEK, M., et al., 1983. Introduction, *Administrative Science Quarterly,* vol. 28, 331-338

JONES, G., 1983. Transaction costs, property rights, and organizational culture: an exchange perspective, *Administrative Science Quarterly,* vol. 28, 454-467

KEESING, R., 1974. Theories of culture. *Annual Review of Anthropology,* vol. 3, 73-97

LEITKO, T., 1984. Organizational culture change: Theme appreciation in a university. *Sociological Practice,* vol. 5 (1), 37-64

MARTIN, J., et al., 1983. The uniqueness paradox in organizational stories, *Administrative Science Quarterly,* vol. 28, 438-453

MCCLELLAND, D., 1985. *Human motivation,* Scott Foresman, Glenview

MEGLINO, B., et al., 1989. A work values approach to corporate culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit, *Academy of Management Journal,* vol. 34 (3), 487-516

O'REILLY, C., et al., 1991. People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit, *Academy of Management Journal,* vol. 34 (3), 487-516

OLIVIERO, N., RUSSO, V., 2008. *Manuale di psicologia dei consumi – individuo, società, comunicazione*, The McGraw-Hill Companies

ORDINE SCOUT DI SAN GIORGIO, 2010. Fratellanza scout, *Inf-Ordine*, Ottobre, 1-2

PARSONS, T., 1951. *The social system,* Free Press, New York

PORTER, M., 1980. *Competitive strategy*, Free Press, New York

PRANZINI, V., 2007. *1907-2007. Cent'anni di Scautismo tra storia metodo e attualità,* Edizioni scout fiordaliso, Roma

QUINN, R., ROHRBAUGH, J., 1983. A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis, *Management Science,* vol. 29 (3), 363-377

ROKEACH, M., 1979. *Understanding human values: individual and societal,* The Free Press, New York

SAFFORD, G., 1988. Culture traits, strength and organizational performance: moving beyond "strong" culture, *Academy of Management Review*, vol. 13, 546-558

SAPIENZA, A., 1985. *Believing in seeing: How culture influences the decisions top managers make,* Jossey-Bass, San Francisco

SATHE, V., 1983. Implications of corporate culture: a manager's guide to action, *Organizational Dynamics*, vol. 12 (2), 5-23

SCHALL, M., 1983. A communication-rules approach to organizational culture, *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, 557-581

SCHEIN, E. (a cura di), 1990. *Cultura d'azienda e leadership*, Guerini e Associati, Milano

SCHEIN, E., 2000. *Culture d'impresa*, Raffaello Cortina Editore, Milano

SCHWARTZ, S., 1999. A theory of cultural values and some implications for work, *Applied psychology: an international review,* vol. 48 (1), 23-47

SCHWARTZ, S., 2004. *Mapping and interpreting cultural differences around the world,* Soeters and Ester, NL

SMIRCICH, L., 1983. Concepts of culture and organizational analysis, *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, 339-358

STEWART, D., 2007. *Growing the corporate culture, the power of people skills,* John Wiley & Sons, New York

TRICE, H., BEYER, J., 1984. Studying organizational cultures through rites and ceremonials, *Academy of Management Review*, vol. 9, 653-669

TSUI, A., O'REILLY, C., 1989. Beyond simple demographic effects: the importance of relational demography in superior-subordinate dyads, *Academy of Management Journal*, vol. 32, 402-423

TUNSTALL, W., 1985. *Gaining control of the corporate culture*, Jossey-Bass, San Francisco

ULRICH, D., 2005. *The HR value proposition,* Harvard Business School Press, Boston

UNITED NATIONS, 2000. *Millennium Development Goals*

VAN MAANEN, J., BARLEY, S., 1984. *Occupational communities: culture and control in organizations*, JAI Press, Greenwich

VANDENBERGHE, C., 1999. Organizational culture and employee retention, *Academy of Management Journal*, vol. 35, 1036-1056

VERQUER, M., et al., 2003. A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 63, 473-489

WENGER, E., 1998. *Communities of practice*, Cambridge University Press, New York

WILKINS, A., OUCHI, W., 1983. Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance, *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, 468-481

WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT, 1987. *Our common future*, Oxford University Press