

Claudio MOROTTI

## SULLE TRACCE DI B.P.

A cura dell'Associazione "AMIS DES ROUTIERS"  
12100 - Cuneo

*Stampato nella Tana dei Torchi del Camiciotto Verde  
10100 - Torino*



Non è ancora del tutto chiaro come mai un ufficiale che aveva fornito così tante prove di alte capacità personali e professionali [dimostrandole con i fatti, ossia con i risultati che aveva sempre ottenuto nei numerosi e differenti incarichi ricoperti] sia stato posto all'età di cinquanta anni, nel pieno della maturità e del vigore intellettuale, a "mezzo soldo"; parcheggiato cioè a metà stipendio nell'attesa di un incarico adeguato al grado che aveva raggiunto.

L'incarico non verrà più trovato anzi ne verrà trovato uno, quello di comandante di una divisione dell'esercito territoriale, che implicava un grado addirittura inferiore al suo rango. Egli lo accettò lo stesso con entusiasmo, confermando molto equilibrio. Eppure già si sentiva il rumore delle sciabole e si vedevano i bagliori della 1° Guerra Mondiale che scoppiò di lì a pochi anni ed alla quale gli fu impedito di partecipare in un ruolo significativo.

C'era bisogno di ufficiali di esperienza, ma non lo vollero; lasciò l'esercito e la decisione - certamente incoraggiata da altri - si rivelò per noi scout provvidenziale.

Quello del mezzo soldo era un escamotage molto in uso nell'esercito inglese [e in particolare nell'arma di Cavalleria] per consentire la compravendita dei gradi da ufficiale, pratica adottata fin dal 1683 e proseguita per tutto l'ottocento; l'escamotage consisteva nel fatto che anche un solo giorno di mezzo soldo con il grado acquisito, poteva consentire l'accesso al grado superiore pagando il passaggio a un altro reggimento nel quale si fosse trovato il posto. " *In tal modo, gli ufficiali ricchi evitavano faticose campagne all'estero e quando un reggimento doveva fare il suo turno di servizio oltremare era cosa nota che quelli che partivano non erano gli stessi ufficiali che avevano prestato servizio al palazzo di St. James o al Pavillon di Brighton e, ugualmente quando il reggimento rimpatriava, gli ufficiali che avevano prestato servizio fuori lasciavano il posto ad altri che li sostituivano.* (4)



Capitano nel 13° Ussari



Ora come si è detto BP non era ricco, non aveva perciò sufficienti denari per comprarsi il grado superiore.

BP trascorse praticamente tutta la sua carriera all'estero e cambiò reggimento una sola volta, quando assunse il comando del 5° Reggimento Dragoni della Guardia, sempre all'estero; questa sarebbe già da sola una prova sufficiente a dimostrare che non faceva parte della classe ricca e che la sua carriera militare fu dovuta esclusivamente alle sue capacità.

Magari fu aiutato da qualche parente che si trovava nell'entourage giusto ma, insomma, nulla di più. Quando assunse il comando di reggimento aveva quaranta anni, ed era già in possesso delle esperienze necessarie per ricoprire degnamente il ruolo.

Quando tornava per brevi periodi in Inghilterra riprendeva il suo servizio nel 13° Ussari in un ruolo addirittura inferiore a quello al quale avrebbe avuto diritto in base al grado che aveva nel frattempo conseguito all'estero, lavorando sodo; una volta comandò uno squadrone quando era già Colonnello, lo stesso grado dell'imbarazzatissimo comandante del reggimento.

Poi, puntualmente, ripartiva.



Sottotenente nel 1878



Con altri Ufficiali nel 1879



1883 - caccia al cinghiale in India



In India nel 1895



Giocatore di Polo in India



1896 - in esplorazione nel territorio dei Matabele



In divisa da Generale periodo di attività nella Polizia del Sudafrica



1916 - durante la 1ª Guerra Mondiale



In una caricatura di Drawl



Mafeking B.P. al suo posto d'osservazione



1941 - Funerali solenni in Kenya; la bara su di un affusto di cannone



Fu subito assegnato, e vi rimase per lungo tempo, [fu sempre fiero di esserne anche il Colonnello onorario] ad un Reggimento che vantava una grande tradizione; il 13°Ussari (cavalleria leggera) che formò l'ala destra durante la tragica carica di Balaclava nella guerra di Crimea, avvenuta prima che lui nascesse.

Anticipo subito che secondo il mio parere, se BP fosse stato un fante anziché un cavaliere noi oggi non conosceremmo molto probabilmente, lo scautismo. (1)

BP è stato un ufficiale che ha operato "nell'Arma a cavallo" sempre nelle colonie, zone nelle quali gli spazi sono sconfinati ed il cavallo costituiva all'epoca il mezzo per eccellenza, l'unico per effettuare ricognizioni terrestri in profondità (la esplorazione strategica ossia la *reconnaissance*, lontano dalle proprie linee) e ricognizioni tattiche (lo *scouting* cioè la esplorazione di avanguardia e di retroguardia, più vicino alle proprie linee).

BP acquisì quasi subito una grande competenza in questa disciplina militare.

Tale servizio [tipico dell'Arma di cavalleria inglese e particolarmente della specialità degli Ussari, tanto che venne esportato nelle cavallerie di tutta l'Europa continentale] è sempre stato considerato tra i più impegnativi per le condizioni nelle quali si svolge.

Richiede infatti energia; audacia; intelligenza; risolutezza; fiducia nei compagni; spirito di gruppo; capacità di osservazione, di deduzione, di sopravvivenza, di decisione, di pianificazione, ecc.

Viene svolto in piccoli gruppi nei quali le persone debbono essere competenti, creative, autonome, motivate, leali, resistenti, disponibili, ardite [quell'ardimento che non è incoscienza né vanagloria, né temerarietà, né disperazione, ma coraggio consapevole]; esse devono essere in possesso nella giusta misura di autostima e di fiducia in sé stesse.



Il villaggio di Mafeking - Attivo della diligenza al centro del villaggio - Osservatore militare inglese a cavallo e staffetta ciclista davanti all'hotel Dixon, posto di comando di BP a Mafeking - ingresso all'ufficio postale sotterraneo durante l'assedio; a sin. Il Capo Posta ed a destra la staffetta sergente Goodyear



Come si intuisce, la scelta degli uomini e la loro formazione vi riveste un ruolo fondamentale; come l'ha anche la scelta e la cura dei mezzi .

Nell'esercito italiano la Cavalleria era considerata "l'Arma ardita" per eccellenza: era famosa la frase *"getta il cuore oltre l'ostacolo e vallo a riprendere"*.

Il ruolo che un tempo veniva svolto dalla cavalleria leggera, è disimpegnato negli eserciti di oggi dalle forze speciali; gli uomini debbono ancora possedere le caratteristiche che dovevano avere ai tempi di BP.

BP si richiama in un suo libro *"a quella impetuosa energia di squadra che costituisce lo spirito della cavalleria"* (4 bis). Non è difficile ritrovarvi molto dello spirito scout.

BP era un Ussaro nell'animo poiché era un "esploratore naturale"; dunque la decisione di entrare in Cavalleria non fu probabilmente un fatto del tutto casuale ma una scelta che obbediva in qualche modo ad una predisposizione; poi qualcuno si accorse di questo talento e lo incoraggiò a proseguire nell'approfondimento della speciale disciplina.

Nel grado di Capitano cercò di riassumere la funzione della esplorazione (3), in un suo libretto dal titolo "Reconnaissance and Scouting" (in precedenza aveva già scritto "Cavalry Instructions"); il suo libro più famoso sull'argomento - pubblicato quando era già Colonnello e si trovava a Mafeking - fu tuttavia. "Aids to scouting for NCO's and Men".

Non voglio dire che tale funzione sia stata inventata da BP, perché già esisteva in cavalleria anche se era lasciata alla iniziativa dei reggimenti; voglio però dire che BP l'ha senza dubbio esercitata con successo da ufficiale subalterno e l'ha sviluppata teoricamente e trasformata in sinossi, da Tenente Generale quando era Ispettore dell'Arma di Cavalleria per l'Inghilterra, l'Irlanda, il Sud-Africa, l'Egitto nonché della Guardia Nazionale a Cavallo.

Le dottrine militari di oggi, quasi tutte di ispirazione anglosassone, trattando della ricognizione e della esplorazione [riuniscono la funzione operativa nell'acronimo RI STA cioè *Reconnaissance - Intelligence - Scouting - Target Acquisition*] stabiliscono che esse hanno "lo scopo di fornire al Comandante Responsabile delle operazioni tutti gli elementi conoscitivi necessari alla pianificazione e alla condotta [delle operazioni] nei moderni scenari operativi".(3 bis)

Esattamente quello che scriveva BP più di cento anni fa.

Egli aveva capito benissimo che le caratteristiche personali più sopra elencate non potevano che essere sviluppate se non attraverso una formazione individuale che facesse leva sulla partecipazione, la delega, la fiducia, il senso di responsabilità; una formazione completamente diversa da quella praticata all'epoca nel mondo militare perché era di massa, spersonalizzante, in ordine chiuso, tipica della fanteria.

Sul punto BP si è espresso più volte, sempre piuttosto chiaramente (3 ter).

E' per questa ragione che prima affermavo che se BP all'epoca fosse stato in fanteria anziché in cavalleria, oggi probabilmente noi non avremmo conosciuto lo scoutismo.

Studiando la carriera di BP ed analizzando i differenti incarichi che gli vennero affidati, si capisce che egli in realtà fu un militare molto diverso dallo stereotipo del militare che si può immaginare fosse quello del suo tempo.



Colonnello del 13° Ussari



Con la moglie Olave

Nella gestione dei ruoli BP mise in evidenza molte competenze oggi chiamate manageriali. Pensando ad un Ufficiale di Cavalleria ci immaginiamo che gestisca "comandi" via via più complessi con il procedere della carriera e delle esperienze [dei ruoli nuovi non si ha ovviamente esperienza: la carriera è una sorta di cooptazione basata sui risultati e le attitudini dimostrate prima del passaggio di grado]; da tenente comanda un plotone; da capitano uno squadrone; da maggiore un gruppo di squadroni; da tenente colonnello è vice comandante di un reggimento; da colonnello comanda un reggimento; da generale una brigata di cavalleria, ecc.

Durante il suo lavoro l'Ufficiale di cavalleria ai tempi di BP si occupava dell'addestramento degli uomini, dei cavalli e del loro benessere; gestiva le ispezioni; svolgeva i servizi di routine; partecipava alle manovre alle quali aveva in precedenza preparato la sua unità; in zona di guerra si inseriva nello

schieramento tattico che era stato assegnato al reggimento dagli Alti Comandi; studiava la tattica, la strategia, la storia militare, la fortificazione militare, le armi, ecc.

Ad un Ufficiale di cavalleria veniva per lo più richiesta energia, risolutezza, attitudine al comando, prontezza di spirito ed una particolare qualità, quella di riuscire a capire rapidamente il meccanismo di una azione di cavalleria.

Nel caso di BP tutta questa "normalità" quasi non ci fu; è vero, comandò un plotone, uno squadrone, un reggimento di dragoni. A lui vennero tuttavia affidati incarichi diversi tra loro e molto inusuali per le esperienze di un ordinario ufficiale di cavalleria.

Venne comandato a gestire operazioni per le quali sono necessarie qualità direttive particolari, appunto manageriali. **(ved. M.Fertonani, nota 10 bis)**

Penso alla Spedizione degli Ashanti [ricevette le direttive di tipo strategico, è vero, ma poi lui stabilì gli obiettivi tattici, reclutò gli uomini, si procurò i materiali, scelse la sua "squadra", stabilì la via da seguire, risolse i problemi tecnici, ecc.

Alla Campagna dei Matabele, [organizzò e diresse tutta la ricognizione strategica di sua iniziativa; a Mafeking (probabilmente un errore di strategia militare che però non dipese da lui), fu messo al comando di una specie di brigata mista di formazione con l'obiettivo strategico di impegnare le forze nemiche nell'attesa dell'arrivo di rinforzi in quello scacchiere: riuscì a resistere con un armamento inadeguato e con forze tutto sommato esigue, inventandosi mille espedienti].

Al Corpo della Polizia sudafricana [organizzò il Corpo praticamente tutto da solo; si occupò perfino delle rimonte dei cavalli]; all'incarico di Ispettore Generale dell'Arma di Cavalleria per il Regno Unito, l'Irlanda, il Sudafrica, l'Egitto e la Guardia Nazionale a cavallo [riordinò i reggimenti; istituì la scuola centrale di cavalleria per Ufficiali e Quadri; istituì la scuola di equitazione e rese sistematica la formazione alla equitazione di campagna; scrisse la normativa sulla ricognizione militare; stabilì l'armamento dei reggimenti e fissò gli schemi tattici delle azioni della cavalleria, ecc. Penso che in questo ruolo abbia espresso il meglio di tutte le sue esperienze e delle sue competenze].



Nel 1927



1902 - con tutta la famiglia



La casa di Pax Hill



La moglie Olave



1912 - con la moglie davanti alla vettura regalata dagli scouts



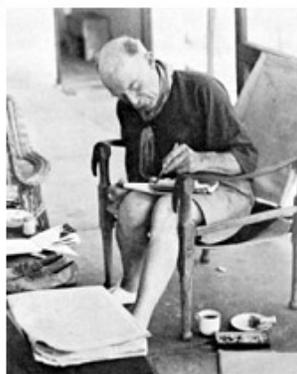
1917 - con moglie e figli



1923 - con moglie e figli



1929 - con la moglie Olave



1930 - mentre dipinge



1935 - con i suoi cani



1933 - con la moglie in udienza dal Papa



Tutta la famiglia in divisa scout



Dunque fu un militare piuttosto atipico perché riuscì a sviluppare autodidatticamente, tutte le caratteristiche che sono richieste ai top manager di oggi.

Va peraltro anche precisato che l'esercito e la marina anglosassoni hanno rappresentato storicamente il terreno sul quale sono attecchite molte delle metodologie manageriali affermatesi dopo, in campo aziendale [e da questo ulteriormente ampliate].

Per riuscire a fare le cose che ha fatto BP è necessario possedere una intelligenza viva, una flessibilità mentale alta, una capacità di adattamento alle nuove situazioni forte, una attitudine al cambiamento ed un orientamento al *problem solving* non comuni.

Fece studi medi superiori regolari poi non li proseguì né mi pare partecipò (o non fu chiamato) a corsi di specializzazione superiore, nemmeno nelle discipline militari.

Egli si formò da solo "alla scuola della vita".



Al Campo di Brownsea nel 1907

Sviluppò i suoi talenti naturali adottando evidentemente un sistema che gli consentì di acquisire presto capacità direttive. Secondo me, i lunghi ed estenuanti turni di *scouting* e di *intelligence* in situazioni difficili e poco tranquille, la consuetudine con la osservazione, la deduzione, la riflessione, la curiosità per il nuovo, il dominio dell'intelligenza sulle emozioni, l'uso dei fattori determinanti del pensiero logico ed estetico, i successi, hanno acuito in lui i talenti che già possedeva e gli hanno fatto prendere coscienza delle sue qualità; gli hanno infuso cioè la sicurezza e la consapevolezza necessarie per affrontare sfide nuove e più difficili.

Oggi i metodi di sviluppo di alcune dimensioni della personalità, utilizzati per fare emergere le qualità richieste ai manager, sono conosciuti sotto il nome di "dinamica del pensiero flessibile" (6).

L'identificazione delle diverse componenti del pensiero flessibile consente agli psicologi d'impresa di selezionare gli esercizi più opportuni di "think building" per lo sviluppo armonico e mirato delle singole abilità richieste [ai manager] a tutti i livelli, articolando una vera e propria palestra della flessibilità.

Tale dinamica si realizza attraverso l'utilizzo di quattro aree/competenze di riferimento: l'estetica (la capacità di associazione; la capacità di distinguere somiglianze e differenze; la capacità di comporre e scomporre), la logica (la capacità di scegliere; la capacità di selezionare e ordinare i problemi; la capacità di pianificare e controllare), il *problem solving* (l'attitudine mentale a risolvere i problemi e non a crearli), la comunicazione (la voglia di mettersi empaticamente in contatto con gli altri).



Con la moglie e la sorella

A ben riflettere, tali aree sono tutte contenute, compresa l'ultima, nel grande tema della esplorazione. Acutamente Mario Sica osserva (7) che "*Aids to Scouting for NCOs and Men*" è un libro sulla formazione della personalità".

Chi ha ricoperto ruoli aziendali apicali o gestito progetti di avanguardia o re-ingegnerizzato processi, sa benissimo che nelle imprese orientate al mercato sono necessarie persone preparate, flessibili, disponibili all'ascolto attivo, capaci di lavorare in gruppo, di esprimere una *leadership* trasformazionale e di applicare al mondo del lavoro l'entusiasmo e la mentalità del volontario; i burocrati o le persone orientate solo al compito, non creano valore.



Nel 1912

In uno scenario come quello attuale, caratterizzato da cicli economici ravvicinati e da accelerazioni discontinue, ci vogliono persone che sappiano adattarsi ai cambiamenti anticipando con non poco coraggio gli eventi.

I problemi devono essere vissuti come una opportunità da cogliere per migliorare l'efficacia; non possono essere considerati come una sorta di cosa da schivare.

Sono necessarie cioè persone con le attitudini che aveva BP: quelle "dell'esploratore a largo raggio".

Le dimensioni personali ricercate dalle organizzazioni [e particolarmente dalle imprese], si collocano nell'area dei valori, dei comportamenti organizzativi, delle competenze, dell'equilibrio [psicofisico] in un tutto unico, è ovvio; [viene in mente BP: "carattere, abilità manuale, salute e forza fisica, servizio del prossimo] perciò non solamente dei valori (che pure sono fondamentali) e delle competenze professionali, (che si acquisiscono) ma anche dei comportamenti organizzativi: i più difficili da modificare e sviluppare. I mezzi per cogliere queste qualità personali sono molti e conosciuti dalle discipline manageriali; tra questi spicca l'*Assesment Center* (8).

Nelle aziende eccellenti i concorsi tradizionali non vengono quasi più utilizzati per selezionare il personale; non lo sono neppure quasi più i test psicologici.

Con l'*assesment* si riesce invece a fare una corretta valutazione del potenziale delle persone.

Il Grande Gioco dello scautismo è, a mio avviso, da considerarsi un *assesment center* permanente ed un potente strumento per il potenziamento delle dimensioni personali oggi ricercate.

I comportamenti dei singoli scout, se osservati da capi esperti, fornirebbero indicazioni sicure sulle loro attitudini [ed anche sulle loro carenze].

Oggi le dimensioni della personalità vengono declinate dagli studiosi di psicologia applicata al *management* con il termine di "intelligenza emotiva" [lo studio della personalità si distribuisce su cinque aree del comportamento: ciascuna area è costituita da cinque competenze per un totale di venticinque]. (8 bis)



B.P. ispeziona un ponte

L'intelligenza emotiva è addirittura collocata nella scala dei valori su un gradino superiore rispetto alla intelligenza cognitiva, razionale.

Si tratta di una forma di intelligenza relativamente nuova che si affianca a quella classica di cultura latina; il possesso di una buona intelligenza emotiva è considerato fondamentale dalle imprese, per diverse ragioni. (ved. la esauriente trattazione fatta nelle opere di D. Goleman, citate nella nota 10 bis).

Tale forma di intelligenza, si può apprendere e sviluppare. [BP nella sostanza la definiva già usando la parola "carattere"]. (8 bis)

Le esperienze che vengono fatte fare ai nostri ragazzi e ai nostri giovani, si collocano in gran parte nell'area dello sviluppo della intelligenza emotiva e si rivelano quindi utilissime per affrontare da grandi e da protagonisti le sfide del mondo del lavoro. (9)



1924 - al Jamboree di Olimpia

## B.P. MESSAGGERO DELLO SCAUTISMO NEL MONDO

11



Nel 1911 con Re **GIORGIO V°**



23 luglio 1922 - con i delegati europei alla Conferenza Mondiale Scout di Parigi



1925 - Con il Principe **GUSTAVO ADOLFO** di Svezia



1929 - Al Jamboree con Il Principe del Galles, futuro Re **EDOARDO VIII°**



Nel 1934 in Sudan



A 80 anni  
Capo Scout del Mondo



Nel 1933 con Pal Teleki  
Primo Ministro d'Ungheria



Nel 1937 con la regina **GUGLIELMINA** d'Olanda



Nel 1929

E' ovvio, tutto è centrato sulla qualità dei Capi (e dei Dirigenti) e sulla loro formazione; se qualcuno oggi pensasse allo scautismo come a una sorta di mero passatempo ludico, commetterebbe un grave errore di prospettiva. [nelle imprese si sta anche sviluppando un tipo di formazione per manager chiamata "outdoor activities" che ad evidenza sembra del tutto mutuata dallo scautismo]. (9 bis)

Mi ha sempre meravigliato molto che il tema della preparazione all'inserimento nel mondo del lavoro, del potenziamento cioè delle competenze personali che sono richieste oggi, in un periodo di grande precarietà lavorativa giovanile, non sia stato valorizzato fino in fondo dallo scautismo laico; questi ha piuttosto preferito appiattirsi su una specie di dogma, quello della laicità [peraltro già ampiamente riconosciuta dalla carta Costituzionale] creando una sorta di dottrina di contrapposizione agli scout confessionali e prendendo talvolta una deriva non sempre condivisibile. (9 ter)

Non ha cioè colto pienamente né enfatizzato, questa grande opportunità per distinguersi e per fornire un grande servizio agli iscritti e quindi alla società. Sarebbe sufficiente applicare consapevolmente e correttamente il Metodo scout.



A Gdynia in Polonia nel 1933

Mi pare che l'unico che abbia provato ad affrontare questo tema sia stato Aldo Marzot [che peraltro fu un alto dirigente di imprese industriali]: l'Assoraider nacque anche con questo scopo. [i contenuti dei quaderni della Formazione Assoraider, "Tecnica comunicativa" e "Tecnica del Comando" (10) scritti da Marzot, sono ancora oggi argomenti centrali nella direzione strategica d'impresa dopo oltre quaranta anni].

Non mi risulta che nessuno tra gli scout laici abbia più affrontato l'argomento, ora che gli studi di psicologia applicata alla direzione di impresa, si sono invece ulteriormente evoluti. (10 bis)

Evidentemente l'insegnamento di BP e la sua storia personale, non sono stati studiati abbastanza.



## NOTE

(1) Ci sono molte assonanze, talune anche molto banali, tra lo scoutismo e la cavalleria militare tra le quali mi piace ricordare:

- il cappellone: è detto impropriamente alla boera ma si tratta in realtà del famoso "Stetson" americano utilizzato dai cavalieri;
- le braghe corte: se si osservano vecchie foto si capisce chiaramente che in origine erano calzoni da equitazione tagliati al ginocchio;
- il termine "raid": è tipico della cavalleria per indicare l'esplorazione a largo raggio;
- la cintura: è esattamente della larghezza di uno staffile. E' noto che i cavalieri non utilizzano una cintura qualunque per reggersi le braghe ma usano uno staffile di riserva da utilizzare nella più deprecabile delle ipotesi: che se ne rompa uno durante un raid a cavallo;
- il santo patrono: San Giorgio, da sempre il patrono della cavalleria di tutto il mondo, fin dagli albori.

(1bis) ved.R.Bastin - Lord "Baden Powell of Gilwell cittadino del mondo". pag.25. BP, da poco dichiarato inadatto per Balliol, "...una mattina di Luglio scorrendo il giornale scopri che l'indomani si sarebbe tenuta a



Nel 1936

Londra una sessione di esami per impieghi speciali nell'esercito. Senza esitare Robert si presentò..." Notare gli impieghi speciali nell'esercito: negli ambienti militari quando si parla di impieghi speciali ci si riferisce per lo più ad attività di *intelligence*.

(1 ter) ved. R. Bastin, op.cit.

(2) Sul punto non si dice nulla su Bastin né altrove. Si parla di cricket, di hokey, di foot-ball, di corse campestri, ma non si dice nulla sulla equitazione. C'è qualche accenno quando si parla del nonno ammiraglio su R.Bastin che "...vedeva i ragazzi di ritorno da qualche spedizione azzardata intraprendere combattimenti di boxe o corse a cavallo o sui ponies". E' invece evidente da parte di BP stesso quando descrive la sua giornata nei primi tempi in India: "...sveglia alle 7,30, colazione, bagno, maneggio, ispezione alle scuderie". BP poi praticò il polo, la caccia al cinghiale, la caccia alla volpe. In "Alla scuola della vita - ASCI ed. Fiordaliso, scrive: "... ad un certo momento fui il master della muta di levrieri per la caccia alla volpe..." Qui BP però si sbaglia perché chi guida la muta dei cani, non è il *master* ma l'*huntman*; questi è in realtà il numero due della caccia che vede impegnati normalmente una trentina di cavalieri. Questa pratica era molto diffusa in Italia e nell'Europa continentale. Era obbligatoria per gli ufficiali italiani dopo il corso di base alla scuola di Pinerolo e quello magistrale di equitazione di campagna a Tor di Quinto. Nella cavalleria inglese non c'era una scuola centrale di equitazione perché la formazione equestre degli ufficiali e dei soldati era lasciata all'iniziativa dei reggimenti. L'equitazione di campagna veniva svolta durante le marce di trasferimento. Fu BP, quasi paradossalmente, che introdusse da Ispettore generale dell'Arma di cavalleria, la Scuola di equitazione nella cavalleria inglese; non prima di avere studiato minuziosamente il problema, visitando le principali scuole europee: quelle di Pinerolo e Tor di Quinto, Saumur, Hannover, Vienna, ecc.



Nel 1937 al Jambotee

(3) - "Cavalry Instructions" e "Reconnaissance and Scouting" vennero pubblicati da BP rispettivamente nel 1884 e nel 1885 (ossia quando aveva 27- 28 anni): la prefazione di quest'ultimo libro spiegava un punto di vista che la pratica di guerra (8-9 anni) aveva insegnato all'autore: "...il successo nella guerra moderna dipende dalla conoscenza esatta e del nemico e del paese nel quale devono svolgersi le operazioni.



Nel 1933

Gli esploratori sono gli occhi e le orecchie dell'esercito ed il successo delle operazioni dipende dalla loro intelligenza ed abilità. Il cavallo e il braccio sono impotenti senza colui che indica come e dove e quando difendersi ed attaccare ". Dunque c'è già una precisa dottrina militare ma c'è già anche l'inizio di un progetto educativo quando si parla di intelligenza e abilità, cioè caratteristiche personali finalizzate allo svolgimento di attività particolari.

"Aids to scouting for NCO's and Men", la vera fonte dello scautismo, fu pubblicato nel novembre del 1899 quando BP aveva 42 anni e, già colonnello, aveva maturato una importante esperienza nell'arte della esplorazione militare e nella guida degli uomini. Questo libro costituisce la vera origine dello scautismo. In E&P giugno-luglio-agosto 2010 Mario Sica fa sostanzialmente una recensione del "libro rosso" e ne anticipa la imminente uscita in lingua italiana .

**(3 bis)** ved. "La rivista militare"- esercito italiano -maggio 2000.

**(3 ter)** ved. "Lo scautismo per i ragazzi" Ed: Salani, pag.300; Taccuino (a cura di M.Sica) pag.48, da Headquarters Gazette 1, 1914. idem pag.77 da Headquarters Gazette 6/1918; Il Libro dei Capi - Ancora 1965, pag.98.

**(4)** ved. Cecil Woodham-Smith "Balaclava - La carica dei 600"- BUR - pag.31

**(4 bis)** ved R.Baden-Powell di Gilwell, "La mia vita come un'avventura" - Ed. Ancora - 1985, pag 519, paragrafo "L'arte di guidare gli uomini"

**(5)** c'è un capitolo intero nel libro di Tim Jeal "Baden-Powell, Founder of the Boy Scouts", capitolo 3 Men's Man che potrebbe forse dare luogo a qualche ipotesi per la verità un po' banale; c'è anche un oscuro passo contenuto nella lettera del 30.6.1923 scritta da Sir Francis Vane a BP, che si trova in A.dal Porto "Sir Francis Patrick Fletcher-Vane". Il passo è questo: *"Ora io voglio evitare qualsiasi rimozione dei vostri Commissari. Solo un pazzo può rovinare il lavoro di un uomo con una semplice soffiata, come forse voi avete sperimentato in Sud Africa"*; c'è anche chi ricollega la messa a riposo, alla condotta poco ortodossa della operazione di Mafeking e, in particolare, ad un episodio accaduto durante l'assedio :*"BP stampò banconote senza la autorizzazione della Bank of England per potere finanziare le proprie truppe. Non venne incriminato in quanto era un Eroe nazionale ma venne precauzionalmente messo a riposo"*; questa cosa, scritta nella tesi di laurea di M.Pessina del GEI di Milano non avrebbe però molto senso perché dopo Mafeking BP venne promosso generale di brigata, comandò la Polizia sudafricana, poi fu Ispettore generale della Cavalleria e venne promosso ancora, generale di divisione. Quindi fu messo a mezzo soldo. Gli venne poi trovato l'incarico di comandante di una Divisione territoriale che però non richiedeva il grado che egli aveva raggiunto; tutto questo accadde nel giro di quasi un decennio dopo Mafeking.

La cosa meno chiara è che non lo fecero partecipare alla 1° Guerra Mondiale, neanche dopo che aveva fatto domanda; eppure il suo omologo generale D.Haig, che era Ispettore della cavalleria delle Indie contemporaneamente a BP che lo era invece per tutto il Regno Unito, l'Irlanda, il Sudafrica, l'Egitto e la Guardia nazionale a cavallo fu nella 1° Guerra Mondiale, feldmaresciallo comandante di tutte le forze terrestri inglesi, come lo sarà Montgomery nella 2°. Nell'esercito inglese, per la verità, i "generali veri" sarebbero i generali di corpo d'armata:

evidentemente non entrò "in valutazione" per questa posizione. Eppure il meglio di sé non lo aveva ancora dato del tutto; lo darà dopo, nello scautismo, quando molti tenteranno di imitarlo con poco successo.

Ciò conferma che possedesse grandi capacità manageriali: probabilmente aveva scelto il mestiere sbagliato.



Nel 1933 a Godollo  
con Ferenc Farkas, Capo Scout  
Ungherese e Generale Comandante  
del 6° Corpo d'Armata  
nella 2° Guerra Mondiale



Durante una visita  
in Canada nel 1935

(6) ved.F.Sansone, "Il pensiero flessibile" F.Angeli, 2003;

(7) ved.M.Sica "Alle origini dello scoutismo" in E&P giugno-luglio-agosto 2010 pag.17

(8) Si tratta di una serie di giochi nei quali vengono simulate le situazioni che si presentano nella vita reale lavorativa. Tra questi uno denominato "In basket" è una specie di gioco di Kim. Gli osservatori - psicologi professionisti o dirigenti all'uopo addestrati - riescono a cogliere in poche sedute, osservando i comportamenti dei partecipanti all'*assessment*, la presenza o meno di quelle dimensioni della personalità che i committenti intendono valorizzare a seconda dei ruoli aziendali che devono coprire.

(8 bis) ved.R.Baden-Powell, "Il Libro dei Capi" - Ancora - 11 edizione 1963. BP adotta la parola "carattere" ma è evidente che - come tutti sono d'accordo - intende "personalità". Nella parola BP include: lealtà e cavalleria - disciplina - senso dell'onore - gioia di vivere - pietà religiosa - fiducia in se stessi; tutte appartenerebbero all'area dei "valori", con l'eccezione della fiducia in se stessi che per lo più viene oggi collocata

nell'area delle "competenze emotive". Di queste ultime si trova una elencazione (con relativa)descrizione nel libro di D. Goleman "Lavorare con intelligenza emotiva" citato nella nota (10 bis). Si riproduce per comodità la Tabella 1 del libro:

- **consapevolezza di se:** comporta la conoscenza dei propri stati interiori-preferenze, risorse e intuizioni [ovvero: consapevolezza emotiva: riconoscimento delle proprie emozioni e dei loro effetti; autovalutazione accurata; conoscenza dei propri punti di forza e dei propri limiti; fiducia in se stessi: sicurezza nel proprio valore e nelle proprie capacità].

- **padronanza di se:** comporta la capacità di dominare i propri stati interiori, i propri impulsi e le proprie risorse [ovvero: autocontrollo: dominio delle emozioni e degli impulsi distruttivi; fidatezza: mantenimento di standard di onestà e integrità; coscienziosità: assunzione delle responsabilità per quanto attiene alla propria prestazione; adattabilità: flessibilità nel gestire il cambiamento; innovazione: capacità di sentirsi a proprio agio e di avere un atteggiamento aperto di fronte a idee, approcci ed informazioni nuove]

- **motivazione:** comporta tendenze emotive che guidano o facilitano il raggiungimento di obiettivi [ovvero: spinta alla realizzazione: impulso a migliorare o a soddisfare uno standard di eccellenza; impegno: adeguamento agli obiettivi del gruppo o dell'organizzazione; iniziativa: prontezza nel cogliere le occasioni; ottimismo: costanza nel perseguire gli obiettivi nonostante ostacoli ed insuccessi] (personalmente la chiamerei: automotivazione)

- **empatia:** comporta la consapevolezza dei sentimenti, delle esigenze e degli interessi altrui [ovvero: comprensione degli altri: percezione dei sentimenti e delle prospettive altrui; interesse attivo per le preoccupazioni degli altri; assistenza: anticipazione, riconoscimento e soddisfazione delle esigenze degli altri; promozione dello sviluppo altrui: percezione delle esigenze di sviluppo degli altri e capacità di mettere in risalto e potenziare le loro abilità ; valorizzazione della diversità: sapere coltivare le opportunità offerte da persone di diverso tipo; consapevolezza sociale: sapere leggere e interpretare le correnti emotive di un gruppo]

- **abilità sociali:** comportano abilità nell'indurre risposte desiderabili negli altri [ovvero: influenza: impiego di modalità persuasive oneste ed efficienti; comunicazione: invio di messaggi chiari e convincenti; leadership: capacità di ispirare e guidare gruppi e persone; catalisi del cambiamento : capacità di iniziare o dirigere il cambiamento; gestione del conflitto: capacità di negoziare e risolvere situazioni di disaccordo; costruzione di legami: capacità di favorire e alimentare relazioni: collaborazione e cooperazione:



1936 - con Daniel Beard co-fondatore  
dello scoutismo negli USA

capacità di lavorare con altri verso obiettivi comuni; lavoro in team: capacità di creare una sinergia di gruppo nel perseguire obiettivi comuni]

Riporto anche perché mi pare interessante la sintesi della Tabella "modello di professionalità" che compare nel libro di F.Fontana F.Stefani G.Caccamo G. Gasperini dal titolo "La formazione del dirigente militare" - Ed. Rivista militare - Roma . Le aree sono le seguenti:

**competenze professionali:** conoscenze professionali specifiche e gestionali; **capacità concettuali:** capacità logico analitiche, di sintesi, di apprendimento, *problem solving* e creatività; **capacità comportamentali:** capacità di rapporti, operare con autonomia, comunicazione, negoziazione, equilibrio emotivo, etica professionale; **capacità di comando:** leadership, capacità decisionali, di coordinamento; **capacità manageriali:** sensibilità economica, prospettiva strategica, orientamento ai risultati, capacità di organizzare e programmare.

(9) penso alle esperienze che si fanno fin da piccoli, da lupetti; penso in particolare alla esperienza di capo pattuglia, all'impresa, alla missione, agli incarichi e posti d'azione, alla progressione orizzontale e verticale, al trapasso delle nozioni, ai campi, agli hike, alla Corte d'Onore, al consiglio dei capi, all'espressione, ecc.; penso anche al roverismo, periodo di riflessione, di scoperta di se stessi, del mondo esterno e del rapporto con gli altri, del servizio, ma anche di azione concreta e più strutturata; penso soprattutto alla gestione del ruolo di Capo nelle unità, vera e propria palestra per la assunzione di responsabilità future nel mondo del lavoro.

È gestendo questo ruolo infatti che i giovani si avviano verso la maturità e la acquisizione consapevole delle competenze personali [situate nelle aree della consapevolezza di sé, padronanza di sé, motivazione, empatia, abilità sociali] che costituiscono il fondamento della "intelligenza emotiva", quella forma di intelligenza, come ho già detto, particolarmente ricercata dalle organizzazioni produttive per i ruoli più impegnativi. [mi permetto di consigliare la attenta lettura della pubblicistica indicata in nota **10 bis** ed in particolare le opere di Goleman e di Gordon]



Nel 1900 a Mafeking foto dalla quale venne tratto il francobollo



1900 - Francobolli fatti stampare da BP durante l'assedio di Mafeking per sopperire alla mancanza di francobolli ufficiali

e fac-simile

della carta moneta realizzata per il medesimo motivo.



## 17

Questo ruolo costituisce ovviamente parte integrante del Metodo: non solo dunque per mandare avanti il Grande Gioco, ma anche per formarsi. È un autentico privilegio quello di potere essere capi di unità giovanili.

Sul vero apporto degli adulti scout e degli adulti nello scautismo infine, credo ci siano ancora molti dibattiti da aprire: da parte mia penso che sarebbe molto meglio che i nostri Dirigenti provenissero dalle file dello scautismo giovanile: come si sa, lo scautismo si "respira e non si illustra" e perciò ben difficilmente se ne apprende da adulti l'essenza. Semmai sono quelli che hanno fatto i Capi da giovani, che possono portare nello scautismo le loro esperienze di adulti, professionali e di vita.

**(9 bis)** ved C.Piccardo (a cura di) "insegnare ed apprendere la leadership" - ISTUD - Guerini e Associati.

**(9 ter)** ad una lettura un po' critica, talune iniziative potrebbero apparire addirittura estranee rispetto ai principi fondamentali dello scautismo .

**(10)** ved.A.Marzot "Tecnica del Comando" - Quaderni della formazione - Scuola di formazione Quadri Assoraider. Contrariamente al titolo, che potrebbe apparire fuorviante ad una osservazione superficiale, è a tutti gli effetti un testo che tratta della gestione della leadership (Marzot la chiama "attività di guida" e usa tutta una serie di infiniti per definirla) e delle attività di pianificazione, organizzazione, controllo. Descrivendo l'attività di guida (e quindi le modalità attraverso le quali questa deve essere esplicata), Marzot parla in realtà della: "visione, condivisione e dell'*empowerment*" anticipando di oltre quarant'anni gli attuali studi di management. Marzot descrive uno stile di direzione che oggi è considerato modernissimo ed è utilizzato dalle imprese più virtuose: si tratta dello stile conosciuto con il nome "both end management". Marzot parla con l'esperienza dell'alto dirigente industriale ma soprattutto con il cuore e la mente dello scout.

Io stesso scrissi anni fa alcune "Note di commento al quaderno Tecnica del comando di A. Marzot" e anche le appendici alle stesse note: 1°: "Stili di direzione nelle imprese". 2°. "La valutazione delle risorse umane nelle imprese". 3° "Elementi della comunicazione interpersonale". 4°. "ipotesi di un modello di professionalità globale per le imprese e le organizzazioni non orientate al profitto" 5°. "Approccio al fruitore del servizio da parte di una organizzazione non orientata al profitto".

Alcuni degli argomenti trattati da Marzot si trovano in un interessantissimo volumetto scritto cinquantasette anni fa dal Padre G.Courtois "La Scuola dei Capi" - Ed.Ancora. Lo conobbi per la prima volta nel 1962, a diciassette anni, durante il periodo di noviziato rover nel GE 3° dell'ASCI. E' owio va contestualizzato nel clima del tempo: riletto oggi, a sessantasei anni dopo le esperienze professionali e di vita, conserva ancora un grande impatto.

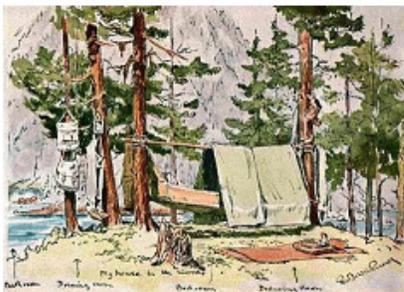
**(10 bis)** la pubblicistica da consultare sarebbe enorme; una selezione ragionata potrebbe essere la seguente:

- F. Alberoni, "L'arte del comando"- Rizzoli;
- S. Casagrande, F.Castellano, S.Ricci (a cura di) "Pensare e costruire la leadership" - Guerini e associati;
- F. D'Egidio e Claus Moller, "Vision e leadership" - F.Angeli;
- M.Fertoniani, "Le competenze manageriali" F.Angeli;
- D.Goleman, "Intelligenza emotiva" - Rizzoli;
- D.Goleman, "Lavorare con intelligenza emotiva" - Rizzoli;
- D.Goleman, "Intelligenza sociale"- Rizzoli;
- D.Goleman, M.Ray, P.Kaufman, "Lo spirito creativo" - Rizzoli;
- T.Gordon. "Leader efficaci" - La meridiana;
- S.I.GreenSPAN (con B.I.Benderly), "L'intelligenza del cuore";
- J.Kotter. "Il fattore leadership" - Sperling & Kupfer editori;
- B.Mass e B.Avolio, "La leadership trasformazionale" - Guerini e associati;
- B.Reddin, "L'efficacia manageriale"- F. Angeli.
- R.Varvelli e M.L.Varvelli, "Lavorare positivo. Il manager tra ragione ed emozione" - I Sole 24 Ore.

[tra l'altro questi due Autori furono attivissimi scout nell'ASCI di Torino]



B.P. fu anche un efficace caricaturista ed un eccellente pittore ad acquerello



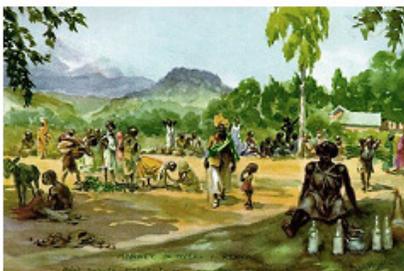
La mia casa nel bosco



Sud Africa 21 agosto 1900



La strada del Forte a Patiala in India



Il mercato di Nyeti - Kenia



1940 - la sua ultima dimora a Nyeti in Kenia



1937 - Accampamento in india



## **Claudio Morotti**

Laureato in Economia-Commercio ed in Giurisprudenza; è specializzato in Finanza d'Impresa ed in Finanza Internazionale presso due Università italiane ed a Londra.

È stato Formatore manageriale, Professore a contratto presso l'Università di Macerata, Alto dirigente di Banca Intesa e della Cassa di Risparmio di Parma, poi Direttore Generale della Banca del Monte di Parma.

Ha diretto Filiali bancarie, Aree geografiche, Servizi e Direzioni Centrali.

È paracadutista, alpinista, sciatore, marinaio, guida equestre ed Istruttore di equitazione.

Nello scautismo, dopo un brevissimo periodo da Lupetto, ha percorso nell'ASCI tutto il sentiero Esploratore e Rover.

Passato al CNGEI nel 1966 è stato Capo Compagnia, Capo Reparto, Capo Gruppo, Commissario Regionale. È stato membro della Pattuglia Nazionale Esploratori e della Cocon Senior. Tutt'ora iscritto al CNGEI, collabora in qualità di Senior con un gruppo in fase di formazione.

È Scout Master dal 1969 e ALT dal 1974 e, in tale qualità, ha collaborato nella Scuola Nazionale di Formazione Capi diretta da A. Viezzoli come Istruttore nei Corsi preliminari e Superiori.

È insignito della Croce di Benemerenzza di 1° grado del CNGEI.

È Cavaliere dell'Ordine Equestre Pontificio di San Gregorio Magno ed è Cavaliere di 1° classe dell'Ordine Costantiniano di San Giorgio di Borbone-Parma.



## AMIS DES ROUTIERS

Associazione di Adulti Scouts per la diffusione dello Scouting

Viale degli Angeli n° 8  
12100CUNEO

[amisdesroutiers@libero.it](mailto:amisdesroutiers@libero.it)

