

Nicoletta Lanza, Fabio Padovan,  
Salvatore Santangelo

# **MANAGER-POLITICO POLITICO-MANAGER**

**Il coaching organizzativo  
come nuovo strumento  
per la politica vincente**

Prefazione di Giovanni Giorgini





I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

**Nicoletta Lanza, Fabio Padovan,  
Salvatore Santangelo**

# **MANAGER-POLITICO POLITICO-MANAGER**

**Il coaching organizzativo  
come nuovo strumento  
per la politica vincente**

Prefazione di Giovanni Giorgini

**FrancoAngeli**

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2012 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)*

# Indice

<b>Prefazione</b>	
di <i>Giovanni Giorgini</i>	» 7
<b>Introduzione</b>	» 11
<b>1. Political Lab: un laboratorio di esperienze politiche per vincere le elezioni</b>	» 13
1. Dalla scuola di formazione politica al laboratorio di esperienze e di valori	» 15
2. L'uomo politico e le sue competenze: come riconoscerle	» 22
3. Acquisire fiducia dagli elettori	» 28
4. Il ruolo dei giovani nelle sfide elettorali	» 34
<b>2. Il coaching: dall'azienda alla politica per far emergere il proprio talento</b>	» 41
1. Il coach come allenatore del politico e del candidato alle elezioni	» 41
2. Il coaching politico: quali differenze con il mentoring e il counselling	» 48
3. L'organizzazione perfetta di uno staff efficace per la campagna elettorale vincente	» 50
4. Esperienza dell'organizzazione di uno staff elettorale per la campagna di un candidato sindaco di un piccolo Paese siciliano	» 56
5. Perché mantenere alta la motivazione in campagna elettorale	» 59

6. Rompere gli schemi: stupire e sorprendere con la creatività politica	»	62
7. La formazione dei militanti e sostenitori	»	67
8. La ricerca degli sponsor e dei finanziatori	»	72
9. Vincere le elezioni: e dopo? Quali competenze gestionali?	»	74
<b>3. I punti di forza delle politiche elettorali vincenti</b>	»	80
1. La forza dell'identità	»	80
2. La forza della posizione	»	82
3. Il potere della visione	»	84
<b>Conclusioni: virtù manageriali e politica</b>	»	89
<b>Bibliografia</b>	»	93

## Prefazione

La politica è una scienza o un'arte? Se lo chiedevano già i due primi filosofi che indagarono da un punto di vista teorico questo ambito della vita umana, Platone e Aristotele. O ci possiamo domandare noi, a quale di queste due sfere la scienza e l'arte può essere maggiormente assimilata? Per i due fondatori della teoria politica occidentale, la politica era certamente sia una scienza sia un'arte, anche se le loro vedute divergevano sul grado di esattezza alla quale essa poteva aspirare. Per il maestro, Platone, era una scienza teorica e pertanto assimilabile alla matematica e all'astronomia; per l'allievo, Aristotele, diversamente da scienze che studiano elementi che sono sempre uguali, come il moto degli astri o la somma degli angoli di un triangolo, la politica si occupa di cose che avvengono "per lo più" e non sono sempre allo stesso modo, e pertanto deve accontentarsi di un grado di esattezza minore. Pretendere che un politico "dimostrasse" un'opinione, invece che cercare di persuadere, gli sembrava assurdo come chiedere a un matematico di essere avvincente e persuasivo nelle sue dimostrazioni.

Se per questi autori classici, e per i loro concittadini, la politica era uno degli ambiti più importanti dell'esistenza umana, oggi la disaffezione per la politica è palpabile in molti Paesi, come è facilmente desumibile dall'elevato livello di astensionismo elettorale. La situazione appare quasi paradossale. Mentre in molti Paesi del mondo nei quali vige un governo autoritario la popolazione reclama una maggiore partecipazione politica, negli Stati democratici si osserva un disinteresse e una presa di distanza dalla politica in tutte le sue forme, come se si avvertisse uno scollamento e una divaricazione tra l'esistenza individuale e la sfera pubblica. Questo è un fenomeno che può essere osservato e valutato da diverse prospettive, teoriche e pratiche. Gli autori di questo volume sono esperti di coaching manageriale e applicano la propria expertise alla sfera politica, osservandola dal punto di vista della pratica, che è a loro maggiormente congeniale. Tuttavia, la loro analisi è arricchita da osservazioni teoriche e generali che costitui-

scono, anzi, la premessa dei consigli pratici che essi dispensano ai lettori e ai candidati e (magari) futuri uomini politici di ogni livello. Così, essi ritengono, per esempio, che qualunque attività politica oggi debba fare i conti con l'accentuato problema dell'identità: con il "tramonto delle ideologie" l'appartenenza politica si è attenuata mentre l'esistenza di organismi sovranazionali (come l'Unione Europea e le sue istituzioni, il Fondo Monetario Europeo, la Banca Centrale Europea), l'immigrazione, le dottrine multiculturaliste, erodono la sovranità statale e minano, nel contempo, il senso di identità. Questo è per loro un fatto, e pertanto non ha senso dare un giudizio positivo o negativo; occorre, invece, prenderne atto e agire di conseguenza nella vita politica effettiva. Per esempio, l'uomo politico serio ed efficace cercherà, tenendo conto di questo fatto, di far emergere il senso di identificazione identitaria dei propri sostenitori.

Di fronte a questi grandi cambiamenti, sia a livello nazionale sia a quello mondiale, gli uomini politici contemporanei faticano a trovare una bussola e una propria dimensione. Le scuole di politica di tipo partitico sono, in generale, ancora orientate in maniera "scolastica": in esse vige la logica dei grandi numeri, lo stile è quello congressuale, mirano a dare una formazione ideologica e trascurano gli aspetti pratici e di gestione delle risorse umane tipici della vita politica: come gestire i propri collaboratori, per esempio. Gli autori si avvalgono, invece, delle nuove tecniche di apprendimento mirate a un pubblico adulto, che ha già un'esperienza e si focalizzano, inoltre, sulla cura individuale o di piccolo gruppo. L'idea è quella di "porre l'individuo al centro della propria formazione" – per usare una loro espressione – e lo scopo è quello di formare un politico di eccellenza, con un richiamo alla maieutica socratica e alla sua contrapposizione con la tecnica sofisticata di insegnamento di una competenza. L'osservazione di partenza è quella che oggi l'uomo politico è privo di originalità, fatica a raccontare la propria persona: difficilmente riesce a trasmettere con chiarezza quali sono le caratteristiche che lo distinguono da tutti gli altri e costituiscono i suoi punti di forza. Ciò che occorre fare, quindi, non è creare una personalità ex novo, che sarebbe fittizia, bensì far emergere quei tratti caratteristici che fanno di ciascun individuo un unicum. E, naturalmente, occorre accentuare gli aspetti positivi e ridurre, tenere a freno quelli negativi. Una volta considerato questo aspetto fondamentale e risolto il problema, si può passare a quello successivo: come ottenere la fiducia degli elettori, come creare il consenso in campagna elettorale. Secondo gli autori del volume, il segreto consiste in un equilibrio tra intelligenza razionale e intelligenza emotiva, in modo che non arrivino solo concetti razionali o programmi elettorali preconfezionati né, d'altra parte, solo messaggi "viscera-

li” e privi di contenuto propositivo. Il vero uomo politico si dimostra, così, capace di emozionare le persone, di trasmettere messaggi emotivamente forti. Riuscirà a risvegliare il senso civico, la responsabilità del voto e, magari, perfino a dissipare la disaffezione dei giovani per la politica. I giovani osservano acutamente gli autori non sono qualunque o egoisti e non disposti a dedicare il proprio tempo alla cosa pubblica; sono invece delusi da promesse fatte in campagna elettorale e poi regolarmente dimenticate, con il risultato che la politica e le istituzioni sono avvertite come distanti dai loro problemi (ed egoistiche e inaffidabili, aggiungiamo noi). Questo è un danno gravissimo per il Paese (non solo il nostro) perché i giovani sono un vivaio naturale di talenti. I giovani portano entusiasmo e motivazione nel mondo industriale e possono avere il medesimo effetto in quello politico.

Prima di passare alla parte più tecnica e specialistica, Lanza e Padovan notano preliminarmente l’esistenza di una diffidenza iniziale del politico con esperienza verso il coach, perché va a guastare la sua immagine di “uomo perfetto”; mentre i manager sanno di avere sempre spazio di miglioramento delle proprie prestazioni, i politici tendono a ritenersi perfetti. È fondamentale invece, a loro avviso, avere consapevolezza dell’importanza degli strumenti che l’uomo politico ha a propria disposizione per migliorarsi e per migliorare la capacità di trasmettere efficacemente il proprio messaggio. E, innanzitutto, per aumentare le proprie possibilità di essere eletto. L’approccio dei due autori è quello political lab, che è di tipo professionale. Questo implica innanzitutto che il gruppo di esperti e professionisti che assisterà l’uomo politico non deve essere scelto tra amici e persone vicine. Il coach, sia per la propria formazione sia per il suo ruolo “terzo”, sa, per esempio, gestire professionalmente situazioni conflittuali. Proprio in questo contesto di conflitto potenziale emerge come l’individualismo sia sicuramente l’avversario numero uno della motivazione a fare squadra e sia nemico della compattezza e coesione. L’uomo politico deve saper creare motivazione e deve pertanto sapere che la diminuzione della motivazione è causata innanzitutto dai conflitti. Pertanto è molto importante gestire il conflitto con equilibrio e con intelligenza, per non minare la motivazione del gruppo. In questo contesto, dimenticare il legame di amicizia o, al contrario, il pregiudizio verso alcune persone, sarebbe la carta vincente del leader per mantenere una distanza equilibrata e rimanere centrato sulla propria identità di ruolo che è quella, appunto, di dare le direttive generali. Proprio al fine di poter concentrarsi sul proprio ruolo, il politico deve crearsi uno staff adeguato che gli consenta un’ottimizzazione del proprio tempo, chiarendo fin dall’inizio quale sia l’obiettivo del candidato e dello staff. Lo staff si occuperà di affrontare problemi pratici quali gestire un evento elettorale,

una serata, un comizio (tutti temi sui quali i due autori dispensano consigli utili e interessanti). È poi di grande importanza la formazione dei militanti e sostenitori, che è invece spesso sottovalutata, lasciata al buon senso e all'iniziativa singola. Occorre sempre ricordare, a questo proposito, come i supporter non possono essere trattati come dei meri esecutori. Tra gli altri temi che Lanza e Padovan esaminano vi è quello delicato e fondamentale della ricerca degli sponsor e dei finanziatori. Proprio in questo contesto essi sottolineano l'importanza del tesoriere in campagna elettorale, che sarà in grado sia di far quadrare i conti sia di evitare che vi siano errori sanzionabili nella rendicontazione finale.

Tra le osservazioni più interessanti per coloro maggiormente interessati alla teoria politica vi è la notazione che il contatto con il territorio, la presenza fisica e soprattutto la capacità di saper leggere e ascoltare le difficoltà locali e dei cittadini faccia la differenza tra gli uomini politici. L'attuale legge elettorale italiana, in cui l'elezione del candidato viene decisa dal partito di appartenenza, ha totalmente disinteressato i politici al territorio perché la parte più importante della campagna elettorale si decide con i grandi mass media. Un'osservazione che viene "dal campo di battaglia" ma che è si rivela assai utile a chi ha a cuore l'interesse e il futuro della cosa pubblica: qualcosa deve essere modificato in questo rispetto.

Duemilacinquecento anni dopo Platone ad Aristotele l'immagine dell'uomo come *zoon politikon*, essere essenzialmente politico, è certamente tramontata. Ma il ruolo della politica come attività direttiva, o "architetonica" come dicevano i due grandi filosofi greci, non è certo svanito, come la risoluzione politica, da parte degli stati, dell'attuale crisi economica sta dimostrando. Possiamo non amare la politica contemporanea ma non possiamo evitarla: possiamo invece cercare di cambiarla, impegnandoci con dedizione e ascoltando i consigli che ci vengono dai professionisti.

*Giovanni Giorgini*

## Introduzione

La grave crisi che stiamo affrontando ha messo in discussione consolidati equilibri economici e sociali e mostrato tutti i limiti dei vecchi strumenti. In una fase come questa è improrogabile la necessità di rivedere la gerarchia dei valori di vita e di lavoro. La crisi porta dunque alla ribalta nuovi protagonisti, nuovi scenari, nuovi riferimenti, anche ideali. L'individuo incomincia di nuovo a progettare, a intendere la propria presenza come parte di un obiettivo corale maggiore, e anche il suo consumo diviene creativo, consapevole ed evoluto: contraddistinto da una dimensione etica e da un'estetica, si orienta verso modelli compatibili con le proprie possibilità, verso servizi ancor prima che oggetti. Quando sarà passata la tempesta, insomma, il cielo non sarà più lo stesso. Le donne e i gli uomini vogliono riappropriarsi di una dimensione profonda, nel cui ambito formulare le proprie scelte valoriali e costruire una vita che abbia un senso e uno scopo. Ma come fare per cambiare e provare sentieri meno battuti e non ancora conosciuti? Il coaching, che è uno strumento formativo, un innovativo approccio alle problematiche psicologiche e relazionali, adotta proprio questa metodologia con i manager e i politici che vogliono migliorare le loro performance e raggiungere nuovi obiettivi. Si parte da uno stato presente (situazione attuale) e utilizzando le risorse interne della persona si raggiunge l'obiettivo (stato desiderato). Tutti i giorni assistiamo a timidi tentativi di riforme economiche, delle pensioni, della sanità ma nessuno propone di lavorare sulla risorsa più preziosa: la persona umana. Migliorando le metodologie di istruzione e non solo i contenuti, integrando la teoria con la pratica e lo sport, stimolando le capacità individuali, motivandole, facendole crescere con lo sviluppo e l'esperienza.

Quando siamo di fronte a una cosa difficile (o che non ci piace) troviamo tutte le scuse per non farla o addirittura non ci proviamo neppure. Non ce la farò mai! Non sono capace! Sono convinto di sbagliare! Questa cosa mi fa paura... Ma se evitiamo le nuove sfide è impossibile crescere e si ri-

schia di ripetere sempre gli stessi errori nel lavoro, negli affetti, con se stessi. Questo comportamento reiterato porta alla demotivazione, alla routine, alla noia e alla stanchezza. Il nostro cervello si abitua a non pensare e si impigrisce. È proprio quello che sta succedendo alla nostra società, ai giovani che piuttosto che rischiare e fare un percorso di vita rimangono in un ambiente protetto. Nella propria bolla di comfort. Che cosa accadrebbe a un atleta di salto in alto se non alzasse più l'asticella? Non migliorerebbe più, e inizierebbe il suo declino sportivo. Il coaching parte proprio da qui: occorre prima di tutto la volontà di cambiare per ripartire: non importa come, voglio rialzarmi! Come è possibile creare questa volontà di cambiamento? Questa è determinata innanzitutto da uno stato di malessere e di fatica. Quando una persona non riesce più a sopportare, prende delle decisioni importanti. Per ottimizzare le energie e la volontà del cambiamento può esserci bisogno di un coach che rifletta come uno specchio i nostri talenti e le nostre potenzialità. Occuparsi dello sviluppo dei propri talenti significa anche concentrarsi sulle proprie fragilità, in modo tale da far leva su di esse per innescare i cambiamenti. Se si impara a gestire le proprie incapacità e i propri limiti, proprio questi si trasformeranno nei nostri punti di forza. Al contrario se li neghiamo (per primi a noi stessi) finiranno sempre per emergere. È in questo cambiamento di prospettiva che il coaching svela il suo senso più profondo: far emergere i talenti delle persone, trasformandone i limiti in preziose risorse creative e produttive. Tutto ciò ci mostra quanto ogni essere umano sia costantemente responsabile, artefice e narratore della propria storia. Come ebbe a dire Albert Camus: "se c'è un peccato contro la vita è forse non tanto disperarne, quanto sperare in un'altra vita, e sottrarsi all'implacabile grandezza di questa".

# 1. Political Lab: un laboratorio di esperienze politiche per vincere le elezioni

L'abilità politica è l'abilità di prevedere quello che accadrà domani, la prossima settimana, il prossimo mese e l'anno prossimo. E di essere così abili, più tardi, da spiegare perché non è accaduto.

Così parlava Winston Churchill<sup>1</sup> a proposito delle competenze che un uomo politico deve avere per governare al meglio. Queste affermazioni ci rimandano all'idea che Churchill aveva dell'uomo politico, di come doveva essere capace di gestire e comprendere la complessità del sistema socio-economico e di essere capace prevedere gli effetti delle proprie azioni, attraverso una visione lungimirante e strategica. La frase citata tuttavia non rende giustizia del circuito complesso di competenze che servono oggi per svolgere la professione politica.

Il politico di oggi ha la necessità di acquisire una moltitudine di competenze, non solo di tipo sociale ed economico, ma anche comunicativo-relazionale, nonché strategico.

Per questo motivo, allargando il pensiero di Churchill, diventa importante che egli possa essere osservato e supportato da una pluralità di figure diverse che lo aiutino a essere efficace sia durante la campagna elettorale per vincerla, che nel percorso del suo mandato per mantenere i consensi degli elettori.

Il politico oggi potrebbe essere il risultato di un'opera d'arte a più mani, in cui il contributo dei vari autori definisce il ruolo coerente della persona che scende in campo e diventa protagonista del proprio modo di fare politica.

<sup>1</sup> Da Wikipedia. Sir Winston Leonard Spencer Churchill (Blenheim Palace, 30 novembre 1874 – Londra, 24 gennaio 1965) è stato un politico, storico e giornalista britannico. Conosciuto principalmente per aver guidato la Gran Bretagna durante la seconda guerra mondiale, è stato primo ministro del Regno Unito dal 1940 al 1945 e successivamente dal 1951 al 1955. Noto statista, oratore e stratega, Churchill fu inoltre un ufficiale dell'esercito britannico. Autore prolifico, vinse il Premio Nobel per la Letteratura nel 1953 per i suoi scritti storici.

Proprio partendo da questa considerazione è nata la nostra idea che il politico, per prepararsi la meglio nello svolgere il proprio ruolo, deve affidarsi a un *pool* di professionisti specializzati per la gestione delle campagne elettorali e per l'implementazione dell'efficacia nell'azione amministrativa e di governo.

Questa è la formula vincente per il politico dell'era contemporanea, a cui non basta più affidarsi alla spontaneità o all'ideologia, ma deve essere capace di esprimere prima di tutto professionalità e consapevolezza delle proprie competenze, delle proprie potenzialità e dei propri limiti.

Il candidato e l'uomo politico contemporaneo ormai non sono più pensati come persona singola, dotata di naturale carisma, di capacità di comunicare e di coinvolgere. Oggi il politico deve essere considerato come persona al centro dell'attenzione di uno staff di professionisti, che contribuiscono assieme a lui a spaziare tra gli ambiti di analisi, dalla comunicazione al coaching<sup>2</sup> politico-elettorale.

Churchill in realtà aveva anticipato quello che oggi è diventato fondamentale: la competenza e la professionalità, sia prima che dopo il confronto elettorale. Infatti l'allenamento alle competenze manageriali può portare i politici a soddisfare meglio il proprio elettorato garantendo più coerenza e maggiore possibilità di concretizzare i propri programmi, che molto spesso, purtroppo, rimangono a metà strada o, peggio, lettera morta più per l'incapacità di gestire le persone che per mancanza di principi politici.

Uno tra gli approcci più interessanti proposti dal nostro progetto editoriale è l'utilizzo del coaching anche nell'ambito politico, con una visione multidisciplinare dell'approccio. Il coaching politico da solo è meno efficace: diventa uno strumento vincente se allineato a una serie di contributi specifici come quelli forniti da specialisti nel settore della comunicazione, delle indagini statistiche, e delle nuove tecnologie. Così pensato, in modo altamente innovativo, e inserito in un contesto più ampio di professionisti, rappresenta infatti uno degli strumenti che meglio consentono di ottenere risultati rapidi e vincenti.

L'approccio multidisciplinare alla preparazione politica, diventa oggi l'asso nella manica per riaffrontare il tema dell'autenticità della persona: la perdita di valori e identità, la ricerca di punti di riferimento, la necessità di ritrovare il senso civico e politico, dovrebbe far riflettere sul fatto che oggi

<sup>2</sup> Da Wikipedia. L'accompagnamento di un individuo (*coachee*), un gruppo o un'équipe, da parte di uno specialista del cambiamento: il *coach*. Il coaching è una relazione di collaborazione, partnership finalizzata al raggiungimento di obiettivi personali, relazionali o professionali. Agendo sull'autoconsapevolezza personale e sul proprio senso di autoefficacia, facilita l'espressione e lo sviluppo delle potenzialità.

non si può fare politica in modo improvvisato e soprattutto entrare nell'arena senza una preparazione professionale mirata. Il politico che vuole emergere e dimostrare il proprio talento, deve prepararsi per dare risposte ai processi di omologazione e di sradicamento che hanno privato i contesti sociali di ogni riferimento certo.

Pertanto il politico, supportato da uno staff di professionisti, ha la possibilità di uscire dalla logica degli stereotipi e dai luoghi comuni della politica, per manifestare al meglio i propri valori e il proprio talento.

Proviamo a farci questa domanda: che cosa fa di un politico un uomo o una donna di eccellenza? Noi pensiamo che sia proprio la consapevolezza della propria identità, l'essere certo di agire in virtù dei propri valori e delle proprie convinzioni, sapendo riconoscere fin da subito gli effetti che essi potranno provocare.

Ogni politico mostra una pluralità di identità, individuale e di ruolo, che se sovrapposte o confuse, producono effetti devastanti sia in campagna elettorale che durante lo svolgimento del proprio mandato.

Chi è l'uomo politico? Come può distinguere le varie identità giocate? E che cosa accade quando non vi è la consapevolezza della propria identità? Come può distinguersi dai suoi concorrenti?

Come in ogni ambito lavorativo, anche in questo la poca chiarezza produce confusione e comportamenti incoerenti.

Un politico con un'identità forte e ben centrata è in grado di trasferire e comunicare in modo efficace i propri valori: grazie ai valori si riesce a far presa sulle persone, costruendo un'empatia, connessioni profonde che vanno ben oltre i programmi, le promesse e gli impegni elettorali. Questo è uno dei fronti su cui si concentra la nostra attenzione.

## **1. Dalla scuola di formazione politica al laboratorio di esperienze e di valori**

La formazione politica oggi non è diversa da quella proposta negli anni passati dalle tradizionali scuole di partito, dove venivano prevalentemente dispensati saperi e dogmi, ai quali ognuno poi doveva attingere per portare avanti il proprio mandato.

Analizzando le Scuole di Formazione Politica presenti in Italia, ci si accorge che gli schemi si ripetono: grandi nomi di docenti universitari e uomini di grande esperienza politica sul campo, grandi o piccole teorie socioeconomiche, grandi numeri in platea.

Ne sono un esempio la Scuola di Formazione politica di Gubbio, nel

cui programma della recente edizione del settembre 2010 leggiamo interventi molto interessanti di onorevoli e ministri, che affrontano tematiche come la riforma della giustizia o il ruolo dell'Italia nel mondo. Altrettanto propone il Centro di Formazione politica, che durante le *summer school*, seppur in modo più articolato e dinamico con *workshop* e dibattiti, lascia in coda il tema della *leadership* e dell'organizzazione, quando ormai sono finiti i lavori e le persone se ne vanno a casa.

Le scuole di formazione politica, peraltro sono gestite dai partiti e orientate ideologicamente: difficilmente leggiamo nei programmi l'intervento di esperti e tecnici di settori, come quello amministrativo o quello organizzativo. Ci siamo chiesti se il bisogno della futura classe dirigente si esaurisce in queste tematiche, oppure se, una volta nel ruolo sente la necessità di avere una formazione diversa, mirata e più orientata alla pratica quotidiana.

Se guardiamo con occhio attento il ruolo del politico contemporaneo, ci accorgiamo che le competenze di cui necessita sono ben altre rispetto alle sole informazioni dal carattere astratto e teorico.

Informazioni necessarie, tuttavia non sufficienti per andare al cuore del problema: una volta superato lo scoglio elettorale e ottenuto il ruolo desiderato, queste persone, soprattutto i giovani, sono in grado di gestire coloro che hanno al loro fianco affinché i programmi annunciati in campagna elettorale vengano portati avanti con efficacia ed efficienza?

Sia in campagna elettorale che durante il suo mandato, il politico si confronta con un territorio e un mondo reale che gli chiede di essere capace di comunicare, di motivare, di gestire persone, di gestire conflitti e relazioni, di essere coerente, di saper gestire il proprio tempo per non essere sommerso dagli impegni e privarsi della vita personale, di essere capace di fare squadra e di essere "coach" dei propri collaboratori, di gestire al meglio gli imprevisti e di mantenersi lucido di fronte ai problemi e alle difficoltà. Non solo, molto spesso ha esperienza di tutto ciò nell'ambito lavorativo, ma nonostante questo fa ancora fatica a trasferire queste abilità in un ambito diverso, in cui non è mai entrato e dove non ha ancora acquisito una sicurezza tale da permettergli di muoversi con disinvoltura ed essere efficace.

Ecco quindi che se fino a qualche anno fa la tradizionale scuola di partito aveva il compito di riempire le teste delle persone e dei giovani di contenuti politici, oggi noi crediamo sia fondamentale rivedere questo schema e creare dei veri e propri laboratori di esperienze, guidati da tecnici esperti e non da politici. Laboratori dove le persone siano protagoniste della propria formazione, si possano confrontare su problematiche concrete quotidiane, e possano accrescere le proprie competenze gestio-

nali per migliorare le modalità di approccio con il mondo della pubblica amministrazione e diventare più capaci di concretizzare i programmi, grazie alla collaborazione sia dei propri sostenitori che dei dipendenti dell'organizzazione. Le scuole di partito, pur essendo validi punti di osservazione, propongono uno schema "scolastico" appunto, dove i discenti non sono veri e propri attori del proprio apprendimento, bensì subiscono il sapere di chi è più navigato per poi rielaborarlo all'interno del proprio contesto, qualora ne abbiano la possibilità.

Ecco il programma della Summer School 2011 del Centro di Formazione Politica di Massimo Cacciari<sup>3</sup>:

### *Programma*

---

#### *Venerdì 24 giugno 2011*

Partenza per Impianti Macchine Fonderia (IMF) Luino, via Turati. Sala seminari IMF.

- ⚡ I sessione plenaria: *Alla ricerca della Politica tra il (non) sapere e il (non) saper fare*. Giovanni B. Magnoli; don Walter Magnoni; Alessandro Sancino; modera Paolo Messa.
- ⚡ II sessione plenaria: *Il nuovo "ordine" cinese: trent'anni di riforme economiche e...* Dialogo con Valeria Zanier autrice del volume *Dal grande esperimento alla società armoniosa*, FrancoAngeli, Milano 2010.
- ⚡ Tavola rotonda: *Il mondo nuovo: globalizzazione economia politica*. Massimo Cacciari, Presidente Centro di Formazione Politica; Gabriele Galante, Presidente IMF srl; Enrico Marcora, Consigliere Regione Lombardia; Alberto Martinelli, Professore Emerito di Scienza Politica; introduce e modera Nicola Pasini, Direttore Centro di Formazione Politica.

#### *Sabato 25 giugno 2011*

- ⚡ III sessione plenaria: *Italia multietnica. Immigrazione, questa sconosciuta: realtà, stime e scenari*. Introduce Luciano Fasano. Lezione di Giancarlo Blangiardo.
  - 1. *Quali scenari dopo le amministrative 2011 e dopo la "primavera" referendaria?* Introducono Massimo Cacciari, Stefano B. Galli.
  - 2. *Economia, società e politica: quale alleanza "terapeutica" per il Nord?* Introducono Enrico Marcora, Sergio Scalpelli.
  - 3. *Quale Mediterraneo? Maghreb e Medio Oriente tra fiamme e rivoluzioni. Il ruolo dell'Italia e dell'Europa*. Introducono Simone Comi, Alberto Martinelli.
  - 4. *Dove va l'economia mondiale?* Introducono Walter Joffrain, Marco Parigi<sup>4</sup>.
- 

<sup>3</sup> Da Wikipedia. Massimo Cacciari (Venezia, 5 giugno 1944) è un filosofo, accademico e politico italiano, ex sindaco di Venezia. Frequenta il Liceo Classico Marco Polo di Venezia. Nel 1967, sotto la guida del professor Dino Formaggio, si laurea in filosofia all'Università di Padova con una tesi sulla Critica del giudizio di Immanuel Kant, avendo come relatore Sergio Bettini. Nel 1980 diviene professore associato di Estetica presso l'Istituto di Architettura di Venezia, dove nel 1985 diventa professore ordinario. Nel 2002 fonda la Facoltà di Filosofia dell'Università Vita Salute San Raffaele a Cesano Maderno, di cui è Preside fino al 2005. È tra i fondatori di alcune riviste di filosofia, che hanno segnato il dibattito dagli anni Sessanta agli anni Ottanta, tra cui *Angelus Novus*, *Contropiano*, *il Centauro*.

<sup>4</sup> Dal sito web del Centro di Formazione Politica [www.centroformazionepolitica.org](http://www.centroformazionepolitica.org).

L'esempio sopra riportato, ma non è l'unico, pone l'accento sullo scopo principale delle scuole di partito, cioè quello di formare la classe dirigente emergente: creare uomini politici allineati all'ideologia per guidare il partito in futuro, cercando di dare loro buone informazioni di carattere socioeconomico, ma con una modalità congressuale e nella logica dei grandi numeri.

Noi vorremmo proporre un modo diverso di pensare la formazione politica: il passaggio fondamentale è quello di uscire dagli schemi dell'istruzione calata dall'alto per entrare nella formazione delle competenze gestionali e sociali più partecipata, trattandosi di comportamenti umani che non possono essere solo raccontati, ma devono essere anche esperiti. Questi contenuti, trattati con una metodologia come quella del team coaching politico<sup>5</sup> o del coaching politico individuale, non solo sono innovativi ma soprattutto favoriscono l'apprendimento di dinamiche comportamentali che faranno la differenza nell'interpretazione del ruolo politico.

È infatti ormai noto, soprattutto nel mondo aziendale, che la formazione/istruzione nel campo dei comportamenti non è efficace, soprattutto per quanto riguarda l'apprendimento degli adulti. È da ricordare che il modello andragogico<sup>6</sup> fa riferimento in modo particolare alla maggiore esperienza degli adulti, che assicura maggiore ricchezza e possibilità d'utilizzo di risorse interne. Qualsiasi gruppo di persone adulte sarà più eterogeneo in termini di background, stile di apprendimento, motivazioni, bisogni, interessi e obiettivi di un gruppo di giovani. Da qui deriva la necessità di focalizzare la formazione del mondo adulto sull'individualizzazione delle strategie d'insegnamento e di apprendimento, sulle tecniche esperienziali piuttosto che quelle di mera trasmissione di informazioni, e sulle attività di aiuto tra pari. Va anche sottolineato che la maggiore esperienza può mostrare anche aspetti negativi, come per esempio una maggiore rigidità negli abiti mentali, delle prevenzioni, dei pregiudizi e nella chiusura rispetto a idee nuove e diverse modalità di approccio. Un'altra ragione per cui si deve dare molta importanza all'esperienza è che per gli adulti essa rappresenta chi sono. Essi cioè tendono a costruire la propria identità personale dalle loro esperienze.

<sup>5</sup> Il Team coaching si fonda sugli stessi due principi del coaching e costituisce una forma di allenamento volta a rendere una squadra capace di raggiungere obiettivi sfidanti e di essere allineata con la propria identità e i propri valori. Spesso utilizzato nei gruppi di coordinamento dei partiti.

<sup>6</sup> Da Wikipedia. L'andragogia è una teoria unitaria dell'apprendimento ed educazione degli adulti. Il termine è stato coniato in contrapposizione a quello di pedagogia, che deriva dal greco *παῖς*, *pais*, bambino, e *ἄγω*, *ago*, condurre. Si tratta di un modello incentrato sulla comprensione della diversità di bisogni e interessi di apprendimento degli adulti rispetto ai bambini, che ha trovato in Malcom Knowles il suo massimo esponente.

L'adulto, pertanto, apprende più velocemente attraverso l'esperienza e la rielaborazione degli errori commessi, soprattutto quando riesce a sperimentare sul campo, per esempio, nuovi modi di comunicare, nuove strategie per gestire il suo staff, nuove tecniche di mediazione dei conflitti, nuovi metodi per organizzare e gestire il suo e il tempo altrui.

L'idea principale quindi è quella di porre l'individuo al centro della propria formazione, attraverso un approccio multidisciplinare che ha lo scopo di educarlo e formarlo ad acquisire le competenze trasversali e gestionali, complementari a quelle specifiche e tecniche, nonché all'informazione di tipo socio-politico-economica: questa è una novità nel campo della formazione politica, soprattutto per quanto riguarda la metodologia didattica che rappresenta una naturale evoluzione dell'istruzione tradizionale, del "fare scuola".

Infatti, essere una delle tante persone presenti in platea durante una conferenza o una tavola rotonda, è diverso che essere partecipante attivo in un gruppo di poche persone, e avere la possibilità di parlare, scambiare idee e opinioni, confrontarsi. Questa modalità permette all'individuo adulto di avviare un processo di rielaborazione della conoscenza, passando attraverso il confronto con l'altro da sé.

Figura 1 – Schema della gerarchia piramidale del ciclo della conoscenza



Secondo Karl Wiig<sup>7</sup>, il ciclo della conoscenza non deve fermarsi alla trasmissione di dati e informazioni perché il loro rapporto è gerarchico e può essere schematizzato con la forma di una piramide.

Alla base ci sono i dati mentre sul gradino più alto c'è l'informazione, cioè dati selezionati e organizzati per essere comunicati. Poi la conoscenza, cioè informazione rielaborata e applicata alla pratica. Al vertice troviamo la saggezza, conoscenza distillata dall'intuizione e dall'esperienza.

<sup>7</sup> Da Wikipedia. Nel 1986 Karl Wiig, autore nel 1993 del libro *Knowledge management foundations*, enuncia i principi del *knowledge management*, termine da lui coniato.