

## IL POTENZIALE DELLA FORMAZIONE OUTDOOR

*Chiara Borelli, Roberto Garzella<sup>1</sup>*

“Listen: there’s a hell of a good universe next door; let’s go”.

*E.E. Cummings*

### I. TERMINOLOGIA E CONTESTI DELLE PROPOSTE OUTDOOR

La locuzione “outdoor”, oggi molto diffusa, fa spesso riferimento a diverse tipologie di attività o progetti in ambito educativo, formativo, terapeutico, ricreativo e sportivo, che avvengono a contatto con la natura, o comunque in ambienti esterni, letteralmente “fuori dalla porta”.

Essendo proposte che storicamente nascono e si diffondono maggiormente in area anglosassone<sup>2</sup> e scandinava<sup>3</sup>, nel contesto italiano sia le terminologie sia le categorizzazioni prendono forme differenti. Bortolotti (2019) propone una organizzazione concettuale nella quale “Outdoor Education” è un termine ombrello che comprende da un lato l’“Outdoor Learning” (per quanto riguarda il settore scolastico) e dall’altro l’“Outdoor Adventure Education” (che fa riferimento all’ambito dell’educazione non formale); il tutto inserito in un più ampio contesto di “Vita Outdoor”, intesa come ambito informale. Gigli, Melotti e Borelli (2020) propongono, invece, l’utilizzo della locuzione “nature-based” per enfatizzare il contatto con la natura che caratterizza determinati tipi di progetti/attività, e categorizzano queste proposte in base agli ambiti di intervento, delineando la seguente organizzazione concettuale:

- “Educazione avventura”: progetti socio-educativi in ambienti naturali il più possibile incontaminati;
- “Outdoor Education”: settore scolastico, che comprende scuole nel bosco, attività didattiche in natura ecc.;

---

<sup>1</sup> I paragrafi 1, 2 e 3 sono a cura di Chiara Borelli; i paragrafi 4, 5 e 6 sono a cura di Roberto Garzella.

<sup>2</sup> Si fa riferimento in particolare allo scoutismo e all’Outward Bound, che si sono diffusi nel corso del XX secolo.

<sup>3</sup> Sia per il diffuso stile di vita all’aria aperta (“friluftsliv”), sia per la nascita delle cosiddette “scuole del bosco”.

- “Outdoor/Adventure Therapy”: proposte terapeutiche/riabilitative in ambienti naturali più o meno selvaggi;
- “Formazione outdoor”: proposte formative in vari contesti, tra cui quello universitario, aziendale, personale ecc.;
- “Attività sportive e ricreative in natura” (Gigli, Melotti, Borelli, 2020).

Concretamente le proposte possono essere le più varie: dalle fattorie didattiche per bambini, ai progetti nei giardini scolastici; dagli svariati sport outdoor ai soggiorni residenziali immersi in natura, apprendendo diverse tecniche di escursionismo, camping, sopravvivenza e così via; dalle formazioni aziendali in ambienti naturali, a proposte delle stesse attività (quali trekking, arrampicata, speleologia, vela ecc.), ma rivolte a soggetti in situazioni di marginalità sociale. Il ventaglio di proposte è estremamente diversificato e, nonostante i diversi progetti possano sembrare molto simili, in realtà variano in maniera sostanziale in base ai molteplici fattori in gioco, quali: i contesti, le professionalità coinvolte, gli obiettivi, gli utenti e così via (Gigli, Melotti, Borelli, 2020).

## 2. MOTIVAZIONI E FINALITÀ

Al di là delle possibili organizzazioni concettuali dell’ambito, tuttavia, riflessioni importanti riguardano il *perché* di queste attività outdoor. Le origini e le motivazioni dello sviluppo del settore outdoor risiedono soprattutto nell’emergere di nuovi bisogni generati dai cambiamenti negli stili di vita delle società occidentali che hanno caratterizzato quest’ultimo secolo (Farnè, Agostini, 2014). Urbanizzazione e sviluppo tecnologico hanno causato un progressivo allontanamento tra esseri umani e mondo naturale: l’*indoorization* ha provocato e sta provocando diverse conseguenze sia a livello di salute fisica, sia di salute mentale, sia di compromissione di alcune aree di sviluppo per soggetti in fase di crescita (Dankiw *et al.*, 2020; De Mei *et al.*, 2018). Anche se si tratta di una terminologia esclusivamente divulgativa e non di una categoria medica, è stata addirittura coniata l’espressione “nature deficit disorder” (Louv, 2005) per evidenziare come l’allontanamento dalla natura e la vita chiusi dentro a quattro mura generi spesso una deprivazione esperienziale che causa malessere a vari livelli nei bambini e negli adolescenti di oggi, condizione che possiamo riscontrare sicuramente anche nelle persone adulte.

Per questo possiamo parlare di un vero e proprio nuovo bisogno, a cui le esperienze “outdoor” e “nature-based” possono effettivamente dare risposta. Infatti, numerose ricerche soprattutto in ambito psicologico hanno dimostrato i benefici delle esperienze educative in natura (Barton, Pretty, 2010; Bowen, Neill, 2013; Cason, Gillis, 1994; Gill, 2014; Hattie *et al.*, 1997; Muñoz, 2009; Neill, Richards, 1998; Rickinson *et al.*, 2004; Stott, Allison, Felter, Beames, 2015; Wilson, Lipsey, 2000), in particolare su:

- Benessere fisico (pressione, battito cardiaco, peso corporeo);
- Benessere psichico (riduzione dello stress);
- Senso di autostima e autoefficacia;
- Relazione con l'altro;
- Apprendimenti;
- Senso di connessione con la natura e visione ecologica.

Le attività all'aperto mirano, pertanto, a promuovere e sostenere uno sviluppo equilibrato delle persone, recuperando la dimensione corporea ed esperienziale (oggi spesso ignorata o lasciata in secondo piano rispetto a quella cognitiva: cfr. Manuzzi, 2006), e riportando l'essere umano maggiormente in contatto con l'ambiente naturale (Borelli, 2021). Non si tratta, tuttavia, di un mero ritorno al passato, bensì di un recupero di questi aspetti centrali (corpo e natura), ma in chiave progettuale e consapevole. Non è sufficiente andare "outdoor" perché abbiano luogo i cambiamenti significativi sopra elencati: occorre una progettazione flessibile, ma che tenga presente gli obiettivi, i bisogni, i contesti, le metodologie.

### 3. PER UNA GESTIONE CONSAPEVOLE DI UN SETTORE COMPLESSO E DIVERSIFICATO

Il settore delle attività outdoor e nature-based è estremamente diversificato al suo interno (Melotti, Gigli e Borelli, 2020), e in varie aree ancora poco strutturato, o strutturato in modo confuso. Una delle principali "questioni calde" è quella del riconoscimento delle professionalità tecniche (ad es.: guide escursionistiche o ambientali); in base ai diversi settori e anche all'interno degli stessi, vi sono diversi percorsi che rilasciano titoli, che però non sono sempre riconosciuti allo stesso modo e ovunque.

All'interno della riflessione sulle professionalità, occorre porre l'attenzione anche sulla necessità – specie nei contesti con finalità non meramente ricreative o sportive, ma anche educative o terapeutiche – della presenza di una doppia competenza: non solo quella tecnica, ma anche quella pedagogica o psicologica (Gigli, 2018; Gigli, Melotti, Borelli, 2020). Difficilmente la doppia competenza si trova nella medesima figura, pertanto occorrerebbe progettare la presenza di professionisti complementari.

Un'altra questione particolarmente scottante è la mancanza del riconoscimento istituzionale del valore di queste proposte (specie in Italia), che spesso si riflette anche sulla difficoltà per chi opera sul campo di reperire finanziamenti che siano adeguati a supportare le attività in modo appropriato e continuativo. La sfida è quella di riuscire a valorizzare le proposte outdoor senza snaturarle, e di progettarle tenendo conto – sia a livello organizzativo che dei finanziamenti – della necessità di mettere al centro i bisogni di sviluppo armonico dei bambini, adolescenti o adulti a cui le attività sono rivolte.

L'importanza di un management consapevole e “umanistico” delle proposte outdoor e nature-based è accentuata ancor di più dalla situazione di crisi globale causata dalla pandemia. Ci troviamo, infatti, in un'emergenza non solo sanitaria ed economica, ma anche e soprattutto sociale, in cui il benessere fisico, psichico e relazionale è messo a dura prova. Inoltre, in questa situazione critica, il rapporto tra esseri umani e mondo naturale è emerso da un lato come estremamente problematico (le cause stesse della pandemia risiedono in un rapporto con la natura che si caratterizza come disfunzionale, antropocentrico e per nulla ecologico, cfr. Borelli, 2021), e dall'altro lato come risorsa essenziale per il benessere (i mesi chiusi dentro hanno spesso portato alla consapevolezza dell'importanza di stare fuori e a contatto con la natura).

Si tratta, pertanto, di un momento particolarmente fertile per coltivare le progettualità outdoor e nature-based: la sfida è di non cadere in “mode” passeggere, ma supportare proposte di qualità che mettano al centro i bisogni dell'essere umano, non solo in situazione emergenziale, ma a lungo termine e in ottica preventiva.

A partire da queste necessarie premesse e contestualizzazioni, nei prossimi paragrafi si passa, dunque, a riflettere sulla necessità di problematizzare la figura manageriale per comprendere il potenziale della formazione outdoor.

#### 4. PER UNA “LEADERSHIP DI SERVIZIO”

Tenendo presente l'economia del presente lavoro, si è scelto d'approfondire l'aspetto della formazione outdoor per adulti in quanto vero e proprio “motore di cambiamento” per la divulgazione dell'ambito. Il seguito del presente intervento vuole dunque fornire alcuni elementi che nascono dalla pratica sul *come* la formazione outdoor può contribuire ad un certo modo di pensare e fare sia il management, sia il manager; tale pratica è tuttavia nutrita da classici di diversi orientamenti della psicologia (Freud S., 2012; Freud A., 2012; Adler, 1994; Hilman, 2002). Procedendo con ordine, innanzitutto verranno analizzati significati ed implicazioni veicolati dai termini presi in considerazione, focalizzandosi su usi correnti più o meno distorti; quindi, saranno presentate possibili ricadute che certe attività possono avere sulle azioni quotidiane sia individuali che collettive. Si sottolineano infine i ruoli di queste ultime per cogliere in che misura, giorno dopo giorno e con lo specifico delle loro sfumature, possano concorrere a nuove modalità di stare al (e fare il) mondo.

Secondo il dizionario Treccani il *management* sarebbe un'attività “volta al conseguimento del massimo profitto”<sup>4</sup>, mentre il *manager sportivo* “si occupa degli interessi economici e delle scelte di carattere tecnico di un atleta o una squadra a livello

<sup>4</sup> <https://www.treccani.it/vocabolario/management/>. Ultima consultazione: 26/11/2022.

professionistico”. Dunque, management e manager sarebbero rispettivamente via e strumento per il conseguimento del massimo profitto economico e sportivo. Tuttavia, tale impostazione mette in ombra altre possibili accezioni dei termini, legate in particolare ai compiti di “amministrazione” (dal latino *administrare*, composto da ad- rafforzativo e ministrare: “servire, governare”) e la relativa connessione con il servire gli altri e prendersi cura di beni, servizi e persone. Da notare che la parola *cura* denota “l’interessamento solerte e premuroso per un oggetto, che impegna sia il nostro animo sia la nostra attività”<sup>5</sup>. Di conseguenza, assistiamo all’uscita di scena del “prendersi cura” e del “servire” come caratteristiche dell’amministrazione di beni, pubblici o privati che siano. In definitiva, l’uso corrente dei termini porterebbe a contestualizzare l’azione gestionale verso orizzonti di massimo profitto, rendendo desueto il principio del governare con spirito di servizio.

La formazione outdoor, invece, cerca di rilanciare proprio la dimensione del servire con cura attraverso la proposta della *leadership*, essenzialmente declinata come opera per il gruppo, in modo da potenziare capacità individuali e facilitare, coordinare e dirigere la comune esecuzione. Da questo punto di vista, costituisce una pericolosa distorsione da evitare attentamente la presenza dominante di un individuo che riduce gli altri a dominati, e che impone al gruppo la rinuncia all’espressione di generatività e creatività, riservandosene l’esclusiva. Non c’è dubbio che in noi esista il desiderio o bisogno di poter contare su di una guida, ma ciò non significa che debba scattare il meccanismo del dominio. La guida o leader è piuttosto colui che conosce il percorso perché ne ha esperienza, e nella formazione outdoor ciò appare in modo anche concreto, ma il passaggio fondamentale di chi esercita la leadership resta quello di fare attività capaci di sottolineare il valore generale e astratto di tali principi, senza tuttavia restare lontano dalla pratica, mettendosi al servizio del gruppo. Nel momento e nel luogo in cui opera, la guida outdoor sa come muoversi per individuare le tracce, orientare, ritrovare il sentiero smarrito, rimettere in gioco dei percorsi che, a volte superando la sofferenza, riescono a reindirizzare i soggetti sulla via della ripresa. Soprattutto al momento del bisogno, è capace di indicare la strada e guidare il gruppo ad andare avanti.

In sintesi: mentre il dominatore, pensando innanzitutto a sé, volge le relazioni in modo da mettere il gruppo al proprio servizio, al contrario il leader outdoor cerca di potenziare il gruppo mettendo le sue competenze a disposizione della crescita collettiva. Il leader dominatore tende a ridurre il gruppo all’obbedienza e si circonda di soggetti remissivi, quasi fossero neutri strumenti esecutivi; la guida outdoor parte invece dal bisogno altrui e non dal proprio, il suo obiettivo consiste nel condurre quotidianamente il gruppo, mediante interventi di facilitazione e sostegno, a condividere obiettivi, esprimere potenzialità, conquistare competenze, infine vivere il piacere del viaggio.

<sup>5</sup> <https://www.treccani.it/vocabolario/cura>. Ultima consultazione: 26/11/2022.

## 5. INVERTIRE LA ROTTA

Per far sì che il gruppo cresca in armonia e autogestione positiva, la formazione outdoor punta allo svolgimento di esperienze globali composte da attività pratiche su cui potersi confrontare, rivedendone i passaggi salienti, analizzando i meccanismi di funzionamento e interdipendenza tra persone e gruppi. Occorre sottolineare che l'*esperienza* (dal lat. *experientia*[m], deriv. di *experiri* 'esperire, sperimentare') viene qui considerata come una conoscenza che, muovendo dalla percezione sensibile, organizza i dati mediante riflessione e verifica empirica. Tenendo presente l'etimologia del termine, infatti, si fa esperienza quando dopo un atto o avvenimento occasionale o deliberatamente cercato, al quale si è partecipato, *si è ricavata una conoscenza*, una modificazione di comportamento, di sensibilità ecc. In sostanza, si tratta di un processo che è possibile conseguire in seguito ad un vissuto significativo, in quanto se da ciò che si fa non si riesce a distillare nuovi elementi da inserire nel sistema cognitivo ed emotivo precedente, cioè alla visione delle cose prodotta da un modello emotivo e concettuale di "funzionamento del mondo" (dunque anche di sé), risulta improprio parlare di esperienza in senso stretto. Va inoltre sottolineato come la significatività esperienziale non sia discreta, ma continua; in altre parole: si segue una scala di quantificazione che non è dicotomica (suddivisa in due parti, ad esempio in "bianco e nero") ma composta da una "scala di grigi" che può andare da poco ad abbastanza, molto, moltissimo e così via, a seconda delle possibilità d'analisi stesse.

La capacità d'estrarre da episodi vissuti degli elementi utili per una rivisitazione delle proprie idee e principi risulta legata alla disponibilità d'accettare che emergano nuovi spunti, i quali sono a loro volta profondamente legati all'autopercezione, o per meglio dire alla autorappresentazione della persona sul proprio potenziale trasformativo in relazione al contesto, costituita dall'abilità di creare nuovi equilibri attraverso operazioni quali ibridazioni, correzioni di rotta, sintesi e così via. Da questo punto di vista diviene fondamentale la ricerca di significato, ovvero una sorta di "traduzione a parole" (o concettualizzazione) di ciò che è stato vissuto. Il raccontare le attività porta sempre a costruire nessi e colorare in modo personale il vissuto, tessendolo su di una rete di valori che rimandano al proprio modo di vedere il mondo e gli altri, ricostruendone nessi causali e legami di riferimento, principalmente rispetto alle attività proposte e poi svolte in quel modo e con quel gruppo.

Per comprendere meglio funzionamento e senso di tali processi, vengono riportate alcune frasi di partecipanti a formazioni outdoor, le quali ritraggono altrettanti spunti riflessivi sorti durante l'elaborazione dei vissuti di corsi aziendali sul tema della leadership e del team building, i quali hanno preso il via grazie ad attività specifiche quali il Cerchio dell'accoglienza. Ecco alcune riflessioni legate a (e che fanno pienamente parte di) questo tipo di percorsi:

– All’inizio, chi componeva il cerchio *badava soprattutto a mantenere la propria posizione distante dal collega*. Successivamente, con il proseguire dell’attività, *ci siamo avvicinati fino addirittura ad arrivare al contatto fisico reciproco*. Da una iniziale sensazione di responsabilità individuale, in cui ho vissuto il mio *IO da solo contro tutti*, sono passato successivamente a vivere il mio *IO potenziato* nel ritrovarmi con la stessa emozione degli altri in un contesto collettivo, *riconoscendomi nella squadra di cui facevo parte*.

– All’inizio mi sarebbe piaciuto, andando al centro del gruppo, riuscire a sentire il magnetismo complessivo. Non sentendolo, mi sono ritrovato ad andare soltanto verso 2-3 colleghi.

– Quando ero al centro del cerchio, inizialmente ho sentito in me un sentimento di orgoglio, *un non voler cedere la mia emotività all’altro nel cadere*. Dopo un po’, una nuova emozione mi ha invaso, piacevole, rafforzante, quella di lasciarmi andare col piacere di non dovermi a priori difendere, per condividere con il collega la mia vera emozione, trovando all’esterno il mio elemento di rassicurazione.

– Vorrei raccontare le sensazioni veloci e contrapposte vissute dal momento in cui ho iniziato a perdere l’equilibrio, e poi l’amplificazione delle sensazioni di caduta. L’emozione che si prova nell’essere accolti, la piacevolezza di essere sostenuti. Poi un altro piacere l’ho provato nell’accogliere *l’altro prima che perdesse definitivamente l’equilibrio* e riposizionarlo con delicatezza in una posizione stabile, *lasciando all’altro l’ultimo atto della ricostruzione dell’equilibrio finale*.

Le riflessioni del trainer sul tema sottolineano che al fine di costruire una maggiore possibilità di conseguire l’obiettivo desiderato (l’interdipendenza positiva del gruppo) e un’eccellenza che duri nel tempo, risulta senz’altro importante investire energie per capire innanzitutto quali sono gli elementi e le forze in gioco. Il Cerchio dell’accoglienza permette di rivivere una condizione universale nella quale ognuno sente il timore di perdere l’equilibrio, questo ci porta a vivere il nostro quotidiano con un filo di paura. La consapevolezza che al bisogno qualcuno ci possa accogliere permette di alleggerire il nostro quotidiano. Ma perché le cose possano continuare a durare, occorre che qualcuno continui ad unirle ed accordarle fra loro, togliendo via via ciò che porta ostacolo e riparando gli accidenti sopravvenuti. Il leader è dunque colui che si prende cura seguendo la l’idealità del ben fare, che per essere realmente tale deve riuscire ad equilibrare tutte le forze in gioco (Hilman, 2002). Altrimenti, se una parte avrà di meno, immetterà nel contesto l’energia tossica che porta divisioni e instabilità.

## 6. CENTRARI SUL GRUPPO PIUTTOSTO CHE SU DI SÉ

La nostra cultura, essendo fortemente centrata sull’io, induce la persona a focalizzarsi soprattutto sulle divergenze tra il proprio pensiero e quello espresso dall’altro.

Occorre invece suggerire l'abbandono dalla dimensione del protagonismo assoluto, il quale impone di mantenere il comando della situazione, di essere primi e sempre combattenti (protagonista risulta dall'unione di *protos*, primo e *agonistes*, combattente), al fine d'uscire dal desiderio angusto di primeggiare ed andando verso il costruire la stabilità e la funzionalità del costruire una interdipendenza in cui ciascuno perde e guadagna qualcosa. Il subordinato allora accetterà che sopra di lui ci sia un capo, alla condizione che rimanga integra la propria dignità come uomo.

Quando in azienda nasce un conflitto di potere non deriva tanto dai ruoli, quanto dal tipo di relazione che le persone instaurano tra loro. I blocchi che potrebbero nascere sono espressioni derivanti dalla ricerca di ristabilire un rapporto di forza non tra ruoli ma tra soggetti: si entra nella dinamica del conflitto personale spostando di conseguenza la focalizzazione della propria azione da un obiettivo originario ad un obiettivo secondario di dominio del sé sull'altro. Infatti, quando tra le persone parte il conflitto, l'obiettivo originario dell'azione viene perso e diventa secondario a discapito di un nuovo fine che si focalizza sulla presa del potere, ovvero sul bisogno di rassicurazione personale. Ma la rassicurazione personale ricercata attraverso la sconfitta dell'altro porta solo insicurezza; l'altro, mosso dal bisogno irrinunciabile per l'uomo di ricostruire il proprio senso di sé, dedicherà tutte le sue forze e potenzialità alla rivalse. Da subito il vincitore deve organizzare la sua difesa e sostenere le proprie ragioni; tali processi finiscono però col rendere invivibile la situazione. È bene allora intervenire per ristabilire processi ben più positivi.

Si riportano di seguito alcune riflessioni che sintetizzano quanto approfondito grazie allo svolgimento pratico di attività esperienziali outdoor, le quali hanno consentito d'acquisire consapevolezza da parte dei partecipanti stessi su quanto emerso tramite le attività rispetto ai temi qui presi in considerazione (Della Seta, 2005).

– *Abbassare il livello di preoccupazione.* La persona che a fronte di un evidente non raggiungimento del risultato sembra incapace di rielaborare una risposta adeguata, non è inabile o così “cieco” e superficiale da non cogliere differenze, ma semplicemente non riesce ad affrontare, in quel momento, l'evidenza della sua inefficacia e sopportare il peso e la sofferenza della risultante immagine d'inadeguatezza. Calare l'apprensione propria e/o dell'altro, porta a riprendere pieno possesso del proprio agire, focalizzandosi verso l'obiettivo ed evitando dispersioni energetiche. Se si attende che tutte le variabili siano sotto controllo e in fila per come si desidera, più che gli orizzonti del viaggiare, si frequenteranno le dogane dell'attesa! Non è l'occhio che si volge altrove per non incontrarsi con ciò che manca, bensì la speranza che colma il vuoto tra l'oggi e il domani, che consente al gruppo di concretizzare il dono di crescere assieme.

– *Essere valorizzati.* Molto significativa è l'affermazione “non voglio essere il due di picche”, affermazione che esprime un desiderio che tutti abbiamo: di valere. Ma nel mazzo di carte esiste anche il due di picche. E allora cosa ne facciamo di questa



carta, di questo valore? La risposta si può trovare solo nel salire di livello, nel riorganizzare i termini in gioco a partire da una nuova prospettiva. Smettiamo di concettualizzare le carte come entità singole ovvero le carte a prescindere dal mazzo e concentriamoci sul mazzo: questo è un insieme risultante dalla presenza di *tutte le carte*. Se al mazzo viene a mancare una sola carta perderà il suo valore, la sua funzionalità. L'assenza di una sola carta impedisce al gioco di farsi, quindi ognuno rappresenta un valore indispensabile per l'insieme e come tale dev'essere valorizzato.

– *Una vita da mediano*. Durante il tempo della nostra presenza su questa terra siamo tutti “mediani”. Se non vogliamo esserlo, forse è perché non vogliamo sostenere questa evidenza ma preferiamo raccontarci di essere liberi da obblighi, impegni, necessità. Se siamo ben integrati nella vita, invece, in realtà siamo tutti “mediani” perché dobbiamo procurarci quotidianamente i beni per il nostro sostentamento materiale ed affettivo. Siamo mediani anche nei confronti dei nostri ideali, ed anche, più prosaicamente, nei confronti delle nostre ambizioni. Quindi, bisogna anche saper accettare sé stessi come facenti parte di un gioco molto spesso più grande di noi.

– *Essere leader di sé stessi*. Il leader è innanzitutto tale con e di sé stesso, è colui che segue la pratica quotidiana del rilancio di propositi e finalità, rimane in contatto con ciò che lo muove da dentro, con particolare attenzione a non cadere in eccessi e parzialità. Al leader non è concesso di finalizzare su di sé il proprio agire, il suo ruolo risulta innanzitutto quello di mettersi al servizio del gruppo al fine di creare e alimentare i presupposti indispensabili al raggiungimento degli obiettivi dichiarati. Non è tanto centrato su di sé, sulla via del soddisfacimento del proprio bisogno e sete di potere. Certamente anche nel leader agisce un'umana tendenza all'autoaffermazione, ma ciò deve essere innestato sulle peculiarità del ruolo. In breve, egli non *rinuncia a sé stesso, mortificando l'impulso vitale della propria affermazione*, bensì dilata il senso dell'Io nella direzione dell'insieme più vasto di cui fa parte, *in primis* il gruppo dei pari e dei vicini, ma anche in un'ottica più globale e interrelata col mondo.

– *Leadership quotidiana*. È molto facile avere motivazione ed entusiasmo in caso di nuove conquiste, nelle fasi eroiche ed eccezionali, però poi occorre il confronto con la quotidianità. È fondamentale trovare significato in ciò che facciamo nell'umiltà della dimensione della routine di tutti i giorni. Risulta facile provare entusiasmo e motivazione preparando il pranzo per l'imperatore, ma la vera forza ed equilibrio interiore si hanno quando lo stesso entusiasmo e altrettanta motivazione si trova nel preparare il pasto quotidiano e per la moltitudine degli umili. Qui emerge la vera ispirazione del leader di servizio: esercitare in ogni modo e momento il senso di giustizia. Non solo di beni materiali vive l'uomo, ma con un tanto intangibile quanto fondamentale sentimento di giustizia che risponde al bisogno di senso cui si può rispondere seguendo la via della scelta; una scelta intrisa di responsabilità e che diviene missione finalizzata a portare un po' più in là il testimone che abbiamo ricevuto, in direzione di un mondo migliore.