



**26 gennaio 2013**

## **Come gli strumenti realizzano lo scopo dell'opera: l'organizzazione**

### **Monica Poletto**

Buongiorno a tutti, presenti e collegati. Nell'ambito del tema «Come gli strumenti realizzano lo scopo dell'opera?», questa mattina affronteremo il tema dell'organizzazione e dialogheremo con Bernhard Scholz.

Nel primo incontro di quest'anno ci siamo richiamati su cosa sia la Scuola Opere e ci siamo detti che è un incontro, come lo sono quasi tutti i nostri strumenti.

Ci siamo detti che "l'incontro ci permette di conoscere, di valutare e di allargare la ragione, perché è il metodo proprio della conoscenza. La Scuola Opere vuole essere un aiuto ad un'apertura, un invito alla scoperta, a non fermarsi mai, perché la realtà possa emergere in tutta la sua forza e bellezza. Questa modalità di guardare a noi stessi e alle nostre opere è indicativa e implica una attitudine particolare: l'attitudine a porre domande a tutta la realtà". Per questa ragione a Bernhard porremo domande che sono nate dal dialogo tra di noi. E, come tutte le domande, sono indicative di un desiderio vero di allargare la ragione. Le nostre domande toccheranno il tema dell'organizzazione, che sarà sempre in nesso con il tema dell'atteggiamento personale che la realtà, nella sua mutevolezza, sollecita e richiede.

Partirei con la prima domanda che è di inquadramento generale del tema.

Le opere sociali, in un processo di crescita, spesso passano da una improvvisazione che caratterizza sostanzialmente tutti gli inizi, al percepire la necessità di un assetto più organizzato. Questo passaggio è da molti sentito come uno scotto da pagare alla crescita, ma che va contro la modalità libera con cui tutto è nato. In alcuni casi si arriva fino a sentire questo passaggio come qualcosa che va contro l'origine, dove c'era più autenticità; è frequente sentire una nostalgia per i "bei tempi in cui eravamo giovani ed era tutto più spontaneo e i rapporti erano più immediati". Altre volte l'organizzazione è vista come un'alternativa al rispondere alla realtà. Abbiamo sentito frasi come: «Noi non ci organizziamo, rimaniamo più destrutturati, perché così rispondiamo meglio ai bisogni come ci vengono incontro»; come se l'organizzazione fosse il prevalere di un progetto, di uno schema, sull'adesione alla realtà per come si presenta. D'altra parte l'organizzazione è spesso idealizzata come la soluzione di tutti i mali. Soprattutto quando si sono fatti grossi errori o quando la libertà è stata utilizzata male, si pensa all'organizzazione come qualcosa di oggettivo e ultimamente spersonalizzante, come la soluzione automatica a certi personalismi che hanno fatto male all'opera.

Dunque, che rapporto c'è tra l'organizzazione e la libertà e creatività dei singoli? Come l'organizzazione non avvilisce la creatività e non è un automatismo che conduce l'opera al suo scopo a prescindere dall'implicazione totale delle persone?

### **Bernhard Scholz**

Voglio dire innanzitutto che sono senza parole di fronte al fatto che così tante persone si riuniscano il sabato mattina per parlare di questi temi. È di una serietà impressionante.

La domanda di oggi è la stessa che mi sono posto da ragazzo e resta all'origine di tutto il lavoro che faccio: come è possibile che una persona possa lavorare in un'organizzazione



(un'azienda, un partito, un club) senza essere alienata? Anzi, com'è possibile vivere dentro un contesto sociale che aiuta a esprimersi di più, addirittura a diventare se stessi?

Vorrei affrontare la risposta con alcune considerazioni sulla natura di una organizzazione. Bisogna partire sempre dalla natura delle cose e procedere nel modo più semplice possibile, altrimenti si rischia di confondersi o di arrivare troppo frettolosamente a conclusioni che non si capiscono.

L'organizzazione, qualunque essa sia, è formata da un gruppo di persone che cercano di raggiungere insieme uno scopo che da sole non potrebbero conseguire. Questa macro definizione mostra che un'organizzazione è caratterizzata, innanzitutto, da una suddivisione dei compiti e delle funzioni per raggiungere lo scopo. Una seconda caratteristica è data dall'integrazione di queste funzioni: è verso questo aspetto che nelle nostre opere c'è ancora tanto lavoro da fare. La dinamica continua tra suddivisione, coordinamento e integrazione è naturale ed è una delle criticità che qualsiasi organizzazione vive per sua natura. Se questo è chiaro, ognuno sarà più sereno e si eviterà anche la creazione di conflitti per lo più inutili.

C'è poi una seconda accezione della parola organizzazione, che si affianca alla sua considerazione come realtà fisica: è l'organizzazione dei processi lavorativi, il come "ci organizziamo per". In queste dinamiche rientra anche il processo decisionale: mentre prende forma, l'organizzazione si scopre in tutta la sua dinamicità nell'orientamento verso uno scopo. Di fatto qualsiasi organizzazione non ha uno scopo in sé, ma è uno strumento per uno scopo. La stessa parola *organo* indica etimologicamente che si tratta di uno strumento. Qualunque cosa noi organizziamo, o l'organizzazione stessa che ci diamo, è uno strumento ma, al contempo, una *conditio sine qua non*, perché senza questo strumento non potremmo andare avanti. Quindi l'organizzazione è una variabile rispetto allo scopo, ma una variabile assolutamente necessaria.

Una seconda considerazione generale. Le radici prevalenti da cui si originano delle organizzazioni – imprese, opere, gruppi – sono due: alcune nascono perché qualcuno ha incominciato, ha visto che da solo non ce la faceva ha invitato altri a lavorare con lui. Altre nascono dal fatto che alcuni si sono "messi insieme per". L'origine dell'organizzazione rimane un po' nella sua storia: se nasce intorno a un "fondatore" vive una certa tipologia di evoluzione. Se, invece, nasce perché diverse persone di pari livello si sono messe insieme, avrà una caratteristica diversa.

Teniamo poi conto che appena delle persone cominciano mettersi insieme nasce inevitabilmente una organizzazione. Anche se qualcuno dicesse: «*Noi siamo molto spontanei*», significa che ha scelto una certa modalità organizzativa, in questo caso basata sullo spontaneismo. Poi, ci sono organizzazioni molto padronali e altre molto "democratiche". Ne esistono di tantissimi tipi, ma si tratta sempre di organizzazioni. Nessuno può dire che non ci sia organizzazione. Anche l'anarchia è un modo di organizzarsi: vuol dire che si è presa la decisione di non strutturarsi in alcun modo. Non appena le persone sono insieme per uno scopo, c'è organizzazione.

Da questa osservazione nascono due domande fondamentali:

La prima: qual è il tipo di organizzazione più adeguato per raggiungere il nostro scopo? Questa è la domanda principale, che implica una chiarezza sullo scopo. Può sembrare poco concreta, invece, è la più concreta in assoluto e tutto il resto dipende da lì, coscientemente o incoscientemente. Anche se qualcuno non ha la chiarezza dello scopo, lo scopo c'è sempre, benché possa essere confuso, nebuloso o poco chiaro. Però, in tal caso, diventa più difficile



organizzarsi, perché se non si è molto lucidi e chiari sul “dove andare”, si procede in un modo determinato da fattori esterni: le intemperie del mondo, le intuizioni più o meno chiare e così via. Più è chiaro lo scopo, più è facile organizzarsi.

L'altra questione è: chi è la persona? Questo aiuterà ad avvicinarsi alla risposta. Dunque: «Qual è lo scopo e chi è la persona?». Lo scopo è un bene o un servizio che risponde a una domanda: questo riguarda anche le imprese e qualsiasi altro tipo di organizzazione. Tale domanda può essere aperta o implicita. In ogni caso, per raggiungere lo scopo dobbiamo suddividere i nostri compiti e integrarli, rispondendo così allo scopo: la responsabilità di ognuno sta lì. La funzione che si svolge è caratterizzata dalla responsabilità: ognuno è responsabile affinché lo scopo si raggiunga attraverso il suo contributo, il suo lavoro. Il concetto di responsabilità è fondamentale, ognuno contribuisce: anche chi pulisce la sala e gli uffici è responsabile affinché lo scopo possa essere raggiunto è il suo lavoro ha esattamente la stessa dignità di tutti gli altri lavori.

La persona come essere umano realizza se stessa attraverso la responsabilità, perché una persona che non risponde alle sfide della vita non cresce, rimane immatura. Una delle sfide della vita che ci fanno crescere è quella nel mondo del lavoro: bisogna rispondere, tirare fuori il talento, l'intelligenza e l'affetto, tutto di se stessi. Rispondendo noi cresciamo umanamente e professionalmente. Senza responsabilità non c'è quindi maturazione umana e professionale.

Si capisce, a questo punto, come la questione dello scopo e la domanda sulla persona si congiungano in termini di responsabilità. **La responsabilità è il punto in cui il bene della persona e il bene dell'opera si congiungono:** per questo un'organizzazione dev'essere basata sulla responsabilità. Anche la creatività nasce da questa sfida. La creatività non è la pura invenzione, ma passa attraverso la responsabilità. Significa creare minuto per minuto – attraverso le condizioni lavorative date – qualcosa di utile per lo scopo al quale si è dedicati.

Insisto su questo punto esistenziale: il livello della responsabilità fa crescere una persona dal punto di vista umano e professionale molto di più dell'idea di poter “fare quel che pare e piace”. Se uno è veramente sfidato da un compito preciso, se è in qualche modo “costretto”, tira fuori molto più talento ed energia che non facendo da solo. Da una parte questo potrebbe essere vissuto come un limite – il «vorrei fare altro» – ma, nella sua essenza, il fatto di dover rispondere a una determinata domanda o a un determinato compito è molto più sfidante rispetto alla possibilità di alzarsi al mattino e fare quel che pare e piace. Quindi non c'è alcuna contraddizione tra una responsabilità precisa e la crescita, maturazione e creatività della persona. Dobbiamo solo intenderci su che cosa si vuole. L'espressività umana è più forte, più consistente se deve rispondere a un determinato compito. Questa è un'esperienza che ognuno fa, basta riflettere. Chi cerca di evadere da uno specifico compito, umanamente sta perdendo un'occasione.

Dunque, una responsabilità specifica non esclude la creatività della persona, ma la potenzia: se non è chiaro questo, qualsiasi tipo di organizzazione viene vissuta come una mortificazione, prima a poi. Infatti, che cosa succede spesso? L'organizzazione si subisce invece di viverla come un'occasione. Ma così non si riesce nemmeno a migliorarla, cosa che è sempre necessario fare. Se la si subisce come un limite o come un ostacolo alla propria creatività, alla fine non si è più nemmeno creativi.

Un nota bene. Il problema a livello sostanziale, esistenziale, sta nel fatto che bisogna capire una cosa per sé: è possibile realizzarsi dando un contributo specifico? Rispondo: «Sì», per tutte le ragioni dette prima. L'alternativa è che tutti dovrebbero essere “capi”, padroni, di qualcosa



per essere se stessi, ma vorrebbe dire che il 99% della popolazione mondiale è mortificata nella sua creatività ed espressività perché solo chi è a capo di qualcosa è veramente qualcuno. Mi sembra una posizione assolutamente fuorviante.

Occorre riflettere con grandissima semplicità sulla propria esperienza e chiedersi: personalmente, umanamente, professionalmente, quando sono cresciuto? Quando potevo seguire il mio istinto o quando dovevo seguire un determinato compito? Penso che la risposta sia chiara e vale anche nella vita personale, quando uno ha una famiglia, dei figli e si trova in certe precise condizioni: questa è la situazione data e ad essa bisogna rispondere, non a come vorremmo che fosse.

Questo è molto più sfidante e dà molta più possibilità di crescita e di creatività, perché una volta chiarito dove si deve arrivare si inventano soluzioni e si diventa capaci di fare cose che altrimenti non si sarebbero nemmeno immaginate. Spesso, anche se non è da augurarselo, quando le condizioni sembrano essere molto limitate, paradossalmente, la creatività aumenta. Questo fa capire che noi siamo molto più capaci di fare di quanto pensiamo: le condizioni date devono però essere accolte in questo senso, come un'opportunità, non come un ostacolo dal quale difendersi.

### **Monica Poletto**

È frequente uno scollamento tra la struttura operativa e gli "organi di governo", cioè i consigli direttivi e i consigli di amministrazione delle opere. Molte opere, le CDO locali stesse, hanno organi di governo non direttamente implicati nell'operatività, ma composti da persone che vi operano a titolo volontario.

Ciò comporta che:

1. gli "operativi" sentano il relazionarsi con l'organo di governo come una formalità che rallenta i tempi e introduce complicazioni - «In fondo loro non sanno come veramente funzionano le cose e sono spesso astratti rispetto ai problemi concreti».
2. gli organi di governo non siano in grado di svolgere il loro compito, un po' perché spesso non è così chiaro, un po' perché non sono in possesso delle informazioni o delle competenze necessarie per decidere. In alcuni casi succede anche che, a poco a poco, sia il livello operativo ad esercitare il vero governo dell'opera.

Nella tua esperienza come si supera questo scollamento? Forse è il caso di capire anche quali siano i compiti specifici dei vari soggetti che sono dentro un'organizzazione, anche molto piccola. Non sono problemi che ci sono solo a livello di grandi.

### **Bernhard Scholz**

Sono problematiche difficili da affrontare solo con una risposta. Partiamo con una constatazione: tanti problemi, a questo livello, dipendono dal fatto che consideriamo gli organi non operativi come delle formalità, cioè delle forme che in qualche modo vanno subite, mentre il vero lavoro è un altro. Qui c'è un errore di percezione, prima di tutto. Qualunque cosa si faccia a livello operativo – curare un disabile, insegnare ai ragazzi – è possibile solo in presenza di certe condizioni che io stesso non posso realizzare. Se non si è coscienti di questo, non si comprenderà mai la sostanza degli organi.

Faccio alcuni esempi molto semplici. Che uno vada in una classe con dei ragazzi o in un ambulatorio per un servizio dipende dal fatto che c'è una costruzione, una scuola, delle sedie, delle luci. Qualcuno dovrà pur adoperarsi che sia tutto pulito, che ci siano i materiali, che



l'ambulatorio sia riscaldato, eccetera; poi c'è la parte amministrativa, per cui qualcuno controllerà che la finanza venga gestita in un certo modo, che ci siano delle risorse, che vengano pagate le tasse e rispettate le regole e così via. Tutto questo è coesistente all'opera che ognuno fisicamente fa e non mi metterei a sindacare su quale sia la parte più o meno nobile. Istintivamente, produce un impeto umano più forte il dare da mangiare a un povero, però, la possibilità che ciò avvenga c'è perché tante persone svolgono molti altri compiti per rendere possibile quel gesto.

Come detto, la caratteristica fondamentale di un'organizzazione è l'interdipendenza fra le diverse funzioni. Questo ha anche un riverbero esistenziale, soltanto che non ci si arriva con un approccio immediato, occorre una riflessione: lavorando dentro l'organizzazione, innanzitutto, bisogna riflettere su di essa. Ogni tanto bisogna rendersi conto del fatto che chi opera dipende da tanti altri fattori coesistenti che glielo consentono. Se non si è coscienti di questo, si comincia a subire tutto il resto.

Subire significa anche esternarsi da un dialogo serio con le persone che rappresentano e rendono possibili queste condizioni. Si parte già con risentimento: *«In fondo in fondo l'amministrazione... è una bella rottura di scatole. Va beh, parliamo anche con loro, è necessario»*. Difficilmente finirebbe bene un dialogo che iniziasse in questo modo. Si tende sempre a fare concessioni, compromessi pensando: *«In fondo in fondo sono io che opero»*. Oppure, dal canto suo, l'amministrazione dirà: *«Cureranno i malati, ma non capiscono quali sono i problemi finanziari, gestionali. Va beh, facciamo il possibile per spiegargli quel minimo necessario perché non creino danni ulteriori...»*. I dialoghi a questo livello non sono molto fecondi. Invece di chiedersi: *«Io che sono un operativo ho bisogno che ci siano queste condizioni, come mi puoi aiutare?»*; e l'altro dirà: *«Spiegami bene di cosa hai bisogno, perché più ti spieghi, più ti posso aiutare»*. Così si entra in un dialogo in cui ognuno cerca di capire l'altro per raggiungere lo stesso scopo, per esempio curare i malati.

Il Consiglio di Amministrazione risente poi di un problema ulteriore, sembra una realtà esterna: *«Questi cosa fanno di noi?»*. Allora, voglio fare una considerazione generale prima di avvicinarmi alla questione. Rispondere a un terzo è una delle cose più salutari che si possano immaginare. Finché non si risponde a un terzo, ognuno può "raccontarsela" come vuole. Ma quando bisogna rispondere a un altro che chiede il perché si fanno le cose in un certo modo, bisogna darsi ragione delle cose che si fanno, si è costretti a uscire dalla ripetitività del consueto. Si è costretti a rivedere le cose che non si sono mai prese in considerazione. Il consiglio di amministrazione ha l'enorme vantaggio di costringere a riflettere sul come e sul perché si fanno le cose. Se nessuno lo chiedesse mai, ognuno diventerebbe inevitabilmente, quasi fisiologicamente ripetitivo. Certo, è una fatica rispondere a un terzo, proprio perché bisogna spiegare, rendere conto e ciò sembra un impedimento all'operatività. Si può affrontare il C.d.A con l'atteggiamento di chi subisce un rallentamento, oppure, pur con la coscienza che è un momento di fatica, concepirlo come un'occasione per rendersi conto della propria opera e delle ragioni delle singole decisioni.

Inoltre, ci sono altre questioni particolari. Noi viviamo in un mondo con una legislazione molto complicata. Senza un organo che verifichi l'adeguatezza alle varie normative si finisce in balia di ciò che capita. Bisogna invece operare con la massima certezza possibile di poter contare su persone che controllino che tutto sia rispondente alle varie normative sulla sicurezza, sul fisco, sul bilancio, ecc. Senza un organo che guardi ad esse l'opera è a rischio, non tanto per un possibile controllo o accertamento, ma perché si tenderà a fare le cose come non



dovrebbero essere fatte. Questo ruolo riguarda anche il fatto che l'organo, in questo caso il consiglio di amministrazione, si assuma tutta la sua responsabilità: non solo gli interni sono chiamati a non considerare formale questo consiglio, il consiglio stesso non deve considerarsi tale, ma addentrarsi nelle questioni.

Proprio perché questo possa avvenire nel miglior modo possibile sono convinto che gli organi debbano cambiare con una certa frequenza. Se una persona partecipa per vent'anni al consiglio di amministrazione, dopo un po' di tempo comincerà a dare per scontato qualche cosa. Ogni organizzazione ha bisogno di un organo di indirizzo e di controllo "fresco", intelligente, capace di interloquire, di scoprire le cose, di valutarle bene. Il C.d.A. deve garantire che ci siano le condizioni per cui l'opera possa andare avanti: questo passo non è assolutamente formale. Il presidente del C.d.A. deve dare l'indirizzo all'opera. Certamente gli "operativi" dovranno essere ascoltati, ma ci vuole un punto dove le cose vengano dette autorevolmente per tutti, come indirizzo dell'opera. Questo indirizzo può nascere da diversi contributi, ma è decisivo che sia una ultima responsabilità che lo conferma come punto di riferimento per tutti. Rendere obsoleti gli organi attraverso interferenze che provengono dal di fuori, vuol dire fare male all'opera e alla sua continuità. Si creano così dei consigli paralleli, altri organi decisionali, eccetera. Questo fa male perché toglie la radice della responsabilità e della suddivisione delle responsabilità.

Quindi, il C.d.A. ha un compito essenziale, sostanziale, assolutamente non formale. Chi lavora dentro l'opera deve nutrire un grandissimo interesse a che ci sia gente competente e sveglia, che faccia cinque domande in più piuttosto che in meno, così cresce la certezza di avere un *partner* che ci aiuta a fare al meglio ciò che si deve.

In estrema sintesi: il mondo è così complesso da rendere impossibile la certezza di sapere tutto quanto è necessario per portare avanti l'opera. Perciò alcuni aspetti si approfondiranno nel libero dialogo, formandosi e informandosi. Per quanto riguarda le questioni sostanziali, però, ci vuole un organo che le garantisca: questo è il C.d.A., formato da un presidente e dai consiglieri. Il presidente deve dare un indirizzo, i consiglieri devono responsabilmente - in alcuni casi con deleghe specifiche, in altri casi in modo più corale - accertare che l'opera abbia tutti i requisiti per poter andare avanti, dal punto di vista finanziario amministrativo, legale e fiscale.

### **Monica Poletto**

Anche l'identificazione dello scopo e degli strumenti per realizzarlo attiene specificatamente al Consiglio Direttivo, o Consiglio di Amministrazione.

### **Bernhard Scholz**

Sì, perché il C.d.A. deve decidere anche quali strumenti adottare. Teniamo però conto che il C.d.A. non ha il compito di inventare "dal nulla" l'organizzazione, così come il presidente non inventa l'indirizzo *tout court*. Però ci vuole un organo che, dopo aver verificato attentamente, accerti che l'organizzazione e l'indirizzo vadano bene: inventare un'organizzazione, un indirizzo, una linea guida e, responsabilmente, validarla sono due cose molto diverse.

Una parentesi. Il processo decisionale può essere arricchito da tutti, anzi, mi auguro sempre che tutti possano essere ascoltati rispetto alla loro funzione. Ma alla fine chi ha il compito di assumersi quella responsabilità dovrà decidere. Il C.d.A. è quell'organo che deve convalidare alcune questioni, mentre il Presidente deve convalidare l'indirizzo generale dell'organizzazione. I dialoghi, su questo punto, possono essere anche serrati - anzi, a volte potrebbero anche



esserlo di più - ma poi a un certo punto si decide. Se le decisioni non nascono dall'organo o dalla funzione giusta, prima o poi si genera una confusione in cui tutti possono avere ragione o torto mettendo a repentaglio l'opera stessa.

### **Monica Poletto**

Ti faccio una terza domanda, che si potrebbe intitolare "Organizzazione e cambiamento". In questo periodo le opere stanno cambiando tanto, e in fretta, perché non ci si può permettere più quasi nulla. La scarsità delle risorse porta a ridurre all'osso il personale, a cui è chiesto di ampliare il proprio lavoro, spesso occupandosi di cose di cui non si era mai occupato. Ci accorgiamo che le organizzazioni devono tornare ad essere essenziali ed efficienti. Inoltre la realtà tende a cambiare molto in fretta e anche questo porta a dover cambiare modalità di azione spesso consolidate. È inutile dire che questo cambiamento veloce e spesso brutale genera situazioni di tensione e incomprensione. Come ci si può aiutare in questi passaggi? In tante circostanze hai sottolineato come sia importante che esista un livello di condivisione con tutti. Volevo che approfondissimo questo. Secondo te, quanto è importante che tutte le persone siano informate su dove va e come va l'opera? In certi frangenti, certe situazioni di crisi sono sottaciute, perché chi conduce l'opera, chi ne ha più la responsabilità, il C.d.A., sa che la responsabilità all'interno dell'opera non è uguale per tutti. Ci sono persone che per statuto o per storia devono in primo luogo portare questa responsabilità. Un approfondimento su questo punto è per noi molto importante in questo momento.

L'altra cosa che vediamo è che ci si aiuta a portare situazioni pesanti con richiami all'ideale un po' generici, senza che questo però diventi metodo. Ci richiamiamo al fatto che bisogna cambiare, bisogna responsabilizzarsi, ma senza che questo diventi metodo, fino a implicare dettagli organizzativi. Questo richiamo fatto così ha un riverbero sentimentale breve, non aiuta il sorgere di un desiderio di reale costruzione. Rispetto a questo ti chiediamo qual è la tua esperienza.

### **Bernhard Scholz**

Cominciamo con la prima questione. Penso che tutti debbano sapere dove vada l'opera. Questo non significa che tutti debbano conoscere le problematiche nel dettaglio, ma che ognuno conosca almeno la direzione e le difficoltà da affrontare in relazione al suo compito. Questo vale anche nei periodi in cui, come suggeriva il canto fatto all'inizio, la tempesta diventa più forte.

Tra l'altro questa chiarezza è utile anche per evitare che i collaboratori inizino a rappresentarsi la situazione più problematica o distorta di quel che sia. Ad esempio, se i contributi pubblici diminuiranno, bisogna dirlo; è necessario comunicare che si dovranno ridurre i costi o che occorrono nuove proposte per aumentare le entrate. Senza addentrarsi nel dettaglio, bisogna dare quelle informazioni che permettano ai collaboratori di canalizzare bene le proprie energie e diventare anche più creativi, se possibile. Altrimenti cominceranno a navigare nella nebbia e a nutrire il risentimento, facendosi idee sbagliate: è meglio dire esplicitamente come stanno andando le cose. Evidentemente, la comunicazione sarà diversa tra chi, ad esempio, ha una funzione amministrativa e chi, magari, ha un'altra responsabilità operativa specifica. In ogni caso, sono profondamente convinto che sia importante che tutti sappiano dove sta andando l'opera, anche perché è il modo con cui uno si sente preso sul serio e valorizzato nella sua responsabilità.



Rispetto alla seconda questione, l'ideale non è qualcosa che riguarda solo il "prima" o il "dopo", ma soprattutto il "durante". Non si esprime come una premessa, ma è la modalità stessa con la quale rispondiamo a un bisogno. La professionalità, tutte le modalità operative, amministrative o gestionali devono essere espressione dell'ideale. Un ideale non è qualcosa di astratto: l'ideale e gli obiettivi sono le cose più concrete perché tutto nasce da lì. Il modo in cui un operatore svolge un esercizio con un paziente esprime l'idea di persona che egli ha, la sua concezione di uomo. Ma allo stesso modo si esprime in chi, nello stesso momento, fa la contabilità, cioè, cura l'amministrazione affinché quel paziente sia curato nel miglior modo possibile. L'ideale è qualcosa che accomuna tutti nel lavoro.

L'ideale non va confuso con l'idealismo. Non sorpassa la realtà, ma si gioca dentro e attraverso la realtà, quindi dentro le condizioni date. Questo significa rispettare le cose per ciò che sono, senza fare passi più lunghi della gamba, soprattutto per quanto riguarda le risorse finanziarie e i nuovi progetti. L'idealità si esprime dentro le circostanze. Bisogna capirle fino in fondo, captare tutte le opportunità e in questo si cercherà di essere molto creativi, ma senza andare al di fuori delle condizioni reali date. Perché questo è il momento in cui l'ideale diventa prima idealismo, poi ideologia, violenza e fallimento: è un percorso molto lineare nella sua negatività.

Quando si sente ripetere che oggi l'ideale influisce sempre meno è perché non si comprende più la differenza tra l'ideale e l'ideologia. L'ideale è ciò che permette di affrontare la realtà per come essa è; l'ideologia la fa affrontare per cambiarla nella sua natura. Sono due approcci molto diversi. L'ideale non ha pretese, ma è ricco di domande, di ricerca, di tentativi di migliorarsi, è la condizione migliore affinché possa venir fuori il meglio della realtà, senza imposizioni o sovrastrutture. Ecco perché se qualcuno abusasse dell'ideale per "stressare" la realtà, per piegarla al suo volere, causerebbe un danno.

### **Monica Poletto**

Un altro momento di passaggio delicato che spesso fa far fatica a tante organizzazioni è quello dal fondatore "supercarismatico" a chi viene dopo, o dai fondatori "supercarismatici" a chi viene dopo. Chi fonda qualsiasi cosa normalmente è dotato di grande carisma. Ti chiedo: «Come costruire questa successione in modo che non sia traumatica per l'opera e per le persone che vi sono implicate? Quando è il momento di fare questo passaggio?». Questo momento spesso implica il passaggio da un singolo dotato di super poteri, a una conduzione di natura collegiale. «Quali sono le condizioni per un lavoro insieme che porti ad uno sviluppo dell'opera e delle persone?»; molte nostre opere che sono a questo punto in questo momento.

Inoltre, il fondatore dotato di superpoteri di rado lascia traccia del suo metodo: «Come trasformare la genialità personale in un'organizzazione e in un metodo che permettano la continuazione dell'opera nel tempo?».

### **Bernhard Scholz**

Questa è una domanda che riguarda per certi versi anche la prima generazione degli imprenditori, il passaggio generazionale. La problematica - *mutatis mutandi* - la ritroviamo anche tra il padre fondatore e la prima o seconda generazione. Che il problema sia abbastanza diffuso lo dice un dato molto semplice: alla seconda generazione arriva il 50% delle aziende, alla terza il 15%.





Dobbiamo renderci conto che in queste questioni si inseriscono dinamiche naturali, fisiologiche, altrimenti si finisce per dare loro una valenza moralistica, cominciando ad attribuire colpe, a lanciare accuse reciproche, il che rende tutto ancora più difficile. Mettersi al livello delle colpe è il modo migliore per evitare qualsiasi cambiamento perché la persona non si mette in gioco e va immediatamente sulla difensiva. Bisogna semplicemente accettare che tanti errori nascono perché ognuno ha certe capacità e certi limiti e questo dato naturale si rispecchia in qualsiasi tipo di organizzazione. D'altra parte, se tutto andasse sempre liscio, chi emergerebbe, chi crescerebbe? Tante sfide spronano a diventare più intelligenti, a mettersi in gioco, a scoprire i propri talenti. Perciò non esistono organizzazioni perfette, dove nessuno debba crescere o maturare.

Rispetto al passaggio generazionale va chiarito un altro aspetto molto semplice: chi fonda un'opera, normalmente, ha una sua personalità forte e, per certi versi, può essere un po' spigoloso, diretto. Anzi, è naturale che chi crea un'opera *ex novo* sia dotato di un temperamento con una certa *verve*, altrimenti non avrebbe creato quello spazio nuovo. Perciò chi arriva dopo corre il rischio di fermarsi troppo sull'aspetto temperamentale, vedendolo come un impedimento, oppure di sentirsi incapace paragonandosi alle grandi doti del fondatore.

Ma questo è un livello superficiale, invece, l'unico atteggiamento che sta in piedi è quello che porta a chiedere: *«Caro fondatore, dimmi la ragione per cui hai fatto l'opera, così mi aiuti anche a capire come ti posso aiutare, per quanto possibile, affinché possa durare nel tempo. Io non voglio cambiare l'opera, ma che vada avanti per le ragioni per cui l'hai fondata»*. Il dialogo va impostato a questo livello anche perché se si ritenesse che la ragione fosse inadeguata bisognerebbe andare via: non si può lavorare per un'opera con ragioni che si ritengono infondate. Bisogna entrare in un dialogo chiedendo come è possibile diventare corresponsabili di un'opera e far sì che prosegua in futuro.

Evidentemente, non sono dialoghi facili, ma non bisogna bloccare tutto per una contrapposizione che dipende da certe modalità operative: l'accordo va creato sull'essenza dell'opera, sullo scopo. Faccio un esempio. Mi è capitato di incontrare dei giovani che si lamentavano per come loro padre guidava l'azienda. Io dico che non ha senso impostare il discorso dicendo: *«Caro papà, io ho studiato all'università e ho capito che qui si deve cambiare tutto»*. È molto meglio dire: *«Hai creato un'impresa grandiosa e io la voglio portare avanti, posso aiutarti con quello che so, soprattutto con le domande che ho, affinché possiamo creare le condizioni perché ciò che hai creato abbia un futuro»*. Il livello di dialogo è questo, non si può arrivare a una contrapposizione del tipo: *«Va bene, hai fatto, sei un grande, ma adesso deve cambiare tutto»*. Quello che non deve cambiare è la ragione per la quale il fondatore ha fatto ciò che ha fatto. Le modalità di continuazione possono cambiare, non può cambiare la ragione. Allora si entra in un dialogo a questo livello che può essere difficile, può essere facile, dipende. Bisogna partire sempre dal riconoscimento di quello che c'è, altrimenti non si va da nessuna parte.

Questo passaggio, che spesso è un travaglio, ha lo scopo di far sì che ciò che è nato attraverso il fondatore possa farsi strada anche in futuro. Evidentemente, ci sono dei fondatori che fanno moltissima fatica su questo punto. Ma i problemi si superano provocando sullo scopo, chiedendo come penserebbe di portare avanti l'opera in futuro, mettendolo di fronte ai fatti, di fronte ai rischi che si verificano: *«Dobbiamo cambiare strategie finanziarie altrimenti hai creato una cosa che finirà con te»*. Un dialogo molto serio sull'opera, non sul fondatore, su di me, su Tizio o su Caio: il tema è l'opera e il suo futuro. Anche in questo caso ci potranno



essere dialoghi abbastanza serrati, ma non si porrà alcun problema morale nella discussione se non si difende una cosa propria, un'idea propria e se, al contrario, ciò che sta a cuore è veramente il futuro dell'opera. Perché il coraggio nasce dalla ragione che si porta, non dalla posizione parziale che uno ha. Come si può discutere fin in fondo senza essere certi che l'unica cosa che sta a cuore a tutti è il futuro dell'opera e non un'altra cosa?

### Monica Poletto

Ti pongo una *sotto questione* che mi veniva in mente rispetto alla domanda su quale sia il momento giusto per fare il passaggio. Secondo me questo è un punto delicato perché implica un percorso di avvicinamento, e il percorso di avvicinamento implica una cosa che in tanti contesti ci stiamo dicendo e chiedendo, cioè il fatto che occorre iniziare a implicare persone più giovani in un livello di responsabilità dell'opera. Focalizziamo questo momento. È vero che c'è una certa generazione degli *over 50* che ha fatto molta fatica rispetto a questo passaggio, molto concentrata sulla pur giusta considerazione dei rischi di una responsabilità affidata troppo presto. E' anche vero che se cerchiamo il momento in cui la persona a cui dobbiamo delegare una responsabilità sia perfettamente capace e consapevole, non delegheremo mai. Approfondiamo questo punto.

### Bernhard Scholz

In termini temporali è molto difficile dare un'indicazione generale. Dal punto di vista del metodo, però, direi che non si può procedere con una fine e poi con un inizio nuovo. C'è un passaggio che consiste nell'assegnare ad altri certe effettive responsabilità su determinati punti. Faccio un esempio. Tenzialmente, il fondatore si occupa di tutto e le suddivisioni sono spesso molto formali, perché si sa già che in fondo decide tutto lui. All'inizio potrebbe andare anche bene, perché si è in pochi e tutto è controllabile. Poi, col tempo bisogna assegnare deleghe specifiche – per la parte amministrativa, didattica, dei servizi – in modo che la responsabilità cominci organicamente a essere suddivisa. Quindi non c'è uno iato per cui una cosa finisce e ne incomincia un'altra. Ci vuole un'introduzione. Anche chi vuole introdurre un figlio in azienda, non può farlo passare da nessuna carica ad essere a capo di tutto. Accanto agli altri, che hanno altre responsabilità, gli verrà affidata, ad esempio, quella commerciale. Ma deve trattarsi di responsabilità vera e su questo bisogna chiarirsi, senza creare conflitti inutili. Bisogna, d'altra parte, anche capire l'altra persona: chi ha fondato un'opera per sua natura tende a entrare in tutti i meandri e fare un passo indietro non è per lui la cosa più naturale. Quindi bisogna dire: *«Va bene, capisco che vorresti decidere, però se decidi anche questo, non posso assumermi questa responsabilità, e quindi impedisce anche a me di fare il passaggio di crescita necessario perché l'opera possa andare avanti. Perché mi trovo nella condizione che decidi tutto tu, poi ad un certo punto sono nel vuoto, non cresco»*. L'argomentazione che ho portato non è tattica, è sostanziale. Se uno ha in mente che il problema non è la sua funzione specifica, ma il futuro dell'opera alla quale quella funzione serve, comincia a essere molto più sereno nelle discussioni. Non c'è niente da difendere, se non l'opera stessa.

La cosa più impressionante è che, finché al centro c'è l'opera e il suo scopo, si è liberi. Nel momento in cui si mette al centro una qualsiasi altra cosa, una propria posizione o idea, già si è meno liberi e le discussioni incominciano a diventare più difficili anche dal punto di vista psicologico. Se non c'è niente da difendere, si può parlare con tutti, su tutto, proprio perché non si cerca di prevaricare.



Questo è l'unico tema di discussione che riguarda la propria funzione e responsabilità e fa intravedere che la cosa più concreta non è ciò che si fa ma lo scopo per il quale lo si fa. Quindi se la discussione - torno alla domanda sul tempo - è a questo livello, prima o poi il tempo si trova. Certe tensioni ci saranno sempre. L'unica domanda è se le tensioni sono paralizzanti o produttive. Questo lo decidiamo noi, perché se si mette al centro il futuro dell'opera, l'opera in sé, il bene dell'opera, allora si rendono tutte le tensioni, prima o poi, benefiche, fruttuose. Se invece al centro c'è una qualsiasi altra questione, prima o poi le tensioni diventano paralizzanti e si entra in contrapposizione, sul livello conflittuale diretto. Questo può capitare perché io, che voglio entrare in merito all'opera, anche responsabilmente, mi sposto sul livello sbagliato. Può anche darsi che ci sia un fondatore che faccia fatica ad entrare su questo livello; sono i casi in cui il fondatore ha fondato l'opera per auto-affermazione, non perché gli stava a cuore qualcosa d'altro. Capita anche questo. Allora occorre andare a monte di questo problema, chiedendo: «Perché hai fatto l'opera?». Si torna di nuovo alla domanda, senza andargli contro, così che lui stesso si renda conto che la sua opera è molto più grande di uno strumento per l'autoaffermazione. Questo genere di conversazione prepara – senza lo scontro, ma costringendo a una riflessione - un passaggio vero, per il fondatore in quanto persona e per l'opera rispetto al futuro.

Non si entra mai in contrapposizione mettendo al centro il bene dell'opera. Ci sarà tensione, ci saranno anche piccoli conflitti, ma un bene ne verrà fuori. Se si mette al centro una qualsiasi altra cosa è molto difficile che anche le problematiche un po' pesanti possano rivelarsi come opportunità di un futuro migliore.

### **Monica Poletto**

Rispetto alla prima domanda che abbiamo fatto, cioè il momento di passaggio “dal caos all'ordine”, oppure, in un momento come questo, il passaggio da uno ad una conduzione di carattere collegiale, sempre ci troviamo a porci la domanda su quale sia un minimo di assetto organizzativo adeguato. Spesso abbiamo un'idea molto astratta dei modelli organizzativi. Quali sono i fattori di cui tener conto in questi momenti di passaggio per identificare un assetto organizzativo adeguato?

Nei momenti in cui incominciamo a porci il problema dell'organizzazione - il passaggio “dal caos all'ordine” oppure quello dal *fondatore che fa tutto* a una distribuzione di responsabilità -, per identificare un assetto organizzativo minimamente adeguato all'opera, quali sono le domande da farsi?

### **Bernhard Scholz**

Ci sono tante teorie in merito, più o meno interessanti. Io comincerei con la suddivisione dei compiti rispetto allo scopo. Facciamo un esempio sulla scuola. Un'opera scolastica non ha alcuno scopo in se stessa – anche se sembra strano, vedendo come tante scuole sono gestite – ma è per l'educazione dei ragazzi, il loro bene. La domanda da porsi allora è: in che modo vogliamo educare i ragazzi, quali sono le modalità più adeguate? Così si arriva alla suddivisione dei compiti e così ad avere un primo assetto organizzativo. Si forma un certo organigramma in cui si capisce come sono connesse tutte le funzioni. La visibilità di un organigramma è molto importante perché è l'unica modalità con cui una persona può immaginare e comprendere la propria funzione dentro l'organo generale.



### Monica Poletto

Per cui tu dici che è importante che l'organizzazione sia presentata a tutti?

### Bernhard Scholz

Certamente. L'uomo pensa per immagini, l'ha già detto Aristotele, e ciò che non possiamo immaginare ci sfugge, oppure ci immaginiamo qualcosa d'altro, che è peggio. Vedere il nesso tra la propria funzione e le altre funzioni è fondamentale. Ognuno deve capire "dove si trova", chi è il suo responsabile e quali sono le altre funzioni. L'organigramma viene spesso visto come una cosa solo tecnica, ma in realtà è la rappresentazione dei nessi fra le diverse funzioni, il che non mi sembra banale. Ciò rende tali nessi visibili, immaginabili, confrontabili e quindi anche "discutibili". Come si può migliorare se non c'è chiarezza sui nessi? Dobbiamo creare le condizioni per una comunicazione efficace, per evitare che si formino immagini sbagliate.

Abbiamo già osservato che un'organizzazione non è mai perfetta. Esiste però una bella differenza fra la provvisorietà totale, quindi l'anarchia e l'accettazione di un programma per cui un anno si lavorerà in un certo modo, per poi valutare a partire dai risultati l'assetto organizzativo. Perciò, nel corso di questo periodo di tempo non si metterà in discussione l'organigramma e non ci si scosterà dalla linea decisa – per il bene dell'opera. Dopo si fa un valutazione – sempre per il bene dell'opera.

### Monica Poletto

Come facciamo la valutazione rispetto all'organizzazione?

### Bernhard Scholz

Valutando i risultati. Un'organizzazione è fatta per raggiungere dei risultati: se i bambini sono educati, i malati curati, i servizi svolti al meglio. Bisogna valutare i risultati, perché l'organizzazione è uno strumento. La domanda da farsi è dunque se la modalità con la quale ci si è organizzati porta i risultati che si volevano. Altrimenti il criterio diventa l'arbitrio di ciascuno. Se si vuole portare un cambiamento organizzativo bisogna portare le ragioni, che possono essere un miglior raggiungimento dei risultati, dei risparmi, una migliore efficienza, eccetera. L'organizzazione è in "funzione di".

Tutti gli aspetti che abbiamo affrontato stamattina mettono sempre al centro l'oggettività. Bisogna essere oggettivi e questo è perfettamente umano, perché l'uomo diventa se stesso di fronte alla realtà. Più si è oggettivi, più la persona è aiutata a crescere nella sua soggettività. Ma, se si mette una soggettività davanti a un'altra, non c'è più un criterio e le situazioni diventano pesanti, la realtà scompare, tutto diventa un problema di opinioni. Come parlare con un altro se non si individua un criterio oggettivo sul quale confrontarsi? Senza criteri oggettivi la nostra soggettività diventa un inganno, per noi e per gli altri.

### Monica Poletto

Un *flash* di approfondimento e poi purtroppo dobbiamo chiudere. Dal punto di vista organizzativo ci rendiamo conto che spesso è problematica la presenza, all'interno dell'opera, di volontari e di dipendenti. Mi sembra che nell'idea di questa chiarezza ci sia un superamento a monte.



## Bernhard Scholz

È un problema molto presente: ma un volontario lavora esattamente come un dipendente, con la differenza che non è pagato. Fa quindi volontariamente tutto quello che abbiamo detto sullo scopo del lavoro, sulle deleghe, sulle responsabilità; vale esattamente per un dipendente come per un volontario. Il lavoro di un volontario, per la natura del lavoro, non si contraddistingue in niente da un lavoro dipendente. Solo che ha accettato e deciso di farlo gratuitamente. In nome del fatto che uno lavora gratuitamente non può snaturare la natura del lavoro e pensare, lo dico un po' esagerando: «*Non sono pagato, quindi comando io!*». Il volontario è uno che accetta volontariamente – questa è la parola – di fare ciò che fanno gli altri, rinunciando al pagamento. Altrimenti, qualsiasi organizzazione non starà più in piedi, perché sarebbe divisa tra chi è responsabilizzato per le sue funzioni e chi, per il fatto di non essere pagato, fa quello che vuole.

Il volontario è una risorsa impressionante se lavora in modo responsabile, anche per i dipendenti. Se un volontario fa tutto al meglio senza essere pagato diventa un esempio straordinario per tutti. Sono migliaia i volontari che lavorano così, mentre alcuni pretendono, in nome del volontariato, di fare le cose un po' diversamente.

Costoro non lavorano per l'opera, ma la usano per auto-affermarsi: il problema dell'auto affermazione è fondamentale ed è un punto cardine dove l'antropologia cristiana si gioca il suo futuro. Il rischio, infatti, è di avallare tutta la cultura che porta ad identificare l'uomo con ciò che fa. Sono due strade molto diverse e in questo momento storico il futuro del mondo dipende da quale si imbrocca: o si va avanti identificandosi con ciò che si riesce a fare – i successi finanziari, imprenditoriali, lavorativi, affettivi – e ci si auto afferma continuamente, oppure ciò che si fa diventa il momento in cui l'uomo ricomincia a vivere il lavoro, gli affetti, i rapporti, le relazioni come espressione di ciò che è.

Vorrei che le nostre opere preparassero il futuro in questa seconda direzione. Ci saranno errori ma, incominciando ad essere chiari su questo punto, riusciremo a costruire, in qualunque condizione e problematicità, un futuro diverso per noi e i nostri figli.

Se prendiamo l'altra strada creeremo un grave problema per il futuro, perché faremo nostre le cause che ci hanno portato a questa situazione. È molto più bello, nel senso più ampio del termine, esprimere tutta la ricchezza ricevuta rischiando se stessi, che cercare questa continua auto-affermazione, che comunque porta... all'infarto, all'ulcera, alla depressione, a tutte le malattie del mondo. Il dramma è che una volta che uno è "drogato" da questa prospettiva, va avanti con l'idea che bisogna *fare* per essere qualcuno. Io dico: «*No! Sei qualcuno. Punto. Poi cerca di esprimere quello che sei, in un modo che rispetta tutta la realtà, anzi, che coglie tutte le opportunità che la realtà ti dà, a livello operativo, lavorativo, fino ad accettare un C.d.A. come un'opportunità per te*».

Questo è un percorso di maggiore efficacia organizzativa che non nasce dalla *technicality* dell'organizzazione stessa, ma da un utilizzo adeguato dell'organizzazione. Non propongo un'organizzazione tecnica, che sarebbe anche facile perché i modelli precostituiti ci sono, significherebbe mortificare veramente tutta la creatività.

Ogni opera deve trovare la sua organizzazione rispetto allo scopo. Poi ci sono anche dei manuali che aiutano a essere più precisi su alcune cose ma, se la nascita dell'organizzazione non è rispetto ad uno scopo al quale ognuno contribuisce esprimendo se stesso, diventa una tecnicità opprimente, diventa tecnocrazia.



L'organizzazione che nasce da ciò che abbiamo detto stamattina è più efficace di quella che nasce dalla tecnocrazia, è più efficace, porta più risultati, ha minori costi, produce di più. Perché la tecnocrazia, alla fine, fa fuori l'impegno umano, la responsabilità, la creatività, perché cerca di creare – come diceva T.S. Eliot – quei sistemi così perfetti per cui l'uomo non ha più bisogno di essere buono,<sup>1</sup> potremmo anche dire che non ha più bisogno di essere libero e responsabile. Nell'altro caso, nasce un'organizzazione che valorizza il singolo nella sua funzione, nella sua responsabilità, quindi diventa anche più efficace.

Dobbiamo aiutarci a fare questo lavoro, perché non è così banale, scambiandoci le esperienze, le informazioni reciprocamente: così incominceremo a creare organizzazioni idonee allo scopo, più efficaci, sempre propense a un cambiamento sostenibile e ragionevole, perché questa è l'occasione per far crescere noi e le persone a noi affidate. Questa è una sfida enorme, ne sono ben cosciente, però sono anche cosciente che se siete venuti qui sabato mattina siete interessati e capaci. Quindi lavoriamo insieme.

### **Monica Poletto**

Dobbiamo finire. Grazie Bernhard. Abbiamo tantissime cose su cui lavorare. Mi piace molto l'ultimo punto di metodo che ha dato Bernhard: la CDO è una compagnia "tra" opere, perciò segnaliamoci difficoltà, opportunità, ma anche eccellenze, perché sempre di più tra di noi si possa vivere un paragone.

---

<sup>1</sup> «Essi cercano sempre d'evadere / Dal buio esterno e interiore / Sognando sistemi talmente perfetti che più nessuno avrebbe bisogno d'essere buono» (T.S. Eliot, Cori da «La Rocca», BUR, Milano 1994, p. 88).