



**12 giugno 2013**

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

### **Stefano Giorgi**

Per cominciare un canto brasiliano, il "canto della *governance*". «Non sono io che guido la mia barca, è lui che mi porta come se non mi portasse». È il canto del realismo.

CANTI

### **Monica Poletto**

Buonasera a tutti. Benvenuti alle persone presenti nella sede di Milano e a tutte le persone che in questo momento sono collegate da molti luoghi.

Stiamo facendo la Scuola opere sul tema "Come gli strumenti realizzano lo scopo dell'opera": abbiamo già parlato della raccolta fondi, abbiamo fatto un primo momento sull'organizzazione, e dobbiamo ancora trattare la valutazione e la comunicazione.

Abbiamo deciso di fermarci nuovamente sulla parte dell'organizzazione e di chiedere a Bernhard di tornare tra noi.

Questo per una ragione semplice: l'assemblea che abbiamo fatto con lui l'altra volta è stato per molti di noi l'inizio di un lavoro. Sono arrivate tante richieste, tante opere nostre si sono messe in moto tentando un approfondimento. Per questo non ci sembrava bello lasciar cadere la cosa; le domande che gli porremo questa sera nascono proprio dal contributo che lui ha dato. Dopo le vacanze torneremo sugli altri argomenti.

Stiamo parlando di strumenti: anche la Scuola opere è uno strumento, che deve realizzare lo scopo del soggetto che la propone, che è CDO Opere Sociali, che siamo noi: un'associazione di e tra opere, tesa a valorizzare la responsabilità e la libertà di queste opere sociali. Il metodo deve essere consequenziale allo scopo, dev'essere quindi amico della libertà: per questo il metodo più adeguato è quello di un paragone con l'esperienza, perché è un metodo amico della libertà. Questa sera avremo dunque un paragone tra esperienze: le domande che verranno fatte, che abbiamo cercato di assemblare e mettere insieme, sono domande di persone che hanno cercato di mettersi insieme a partire da quello che ha detto Bernhard.

Inizierei quindi chiamando le persone che hanno mandato le domande; alcune le farò io perché le persone che le hanno poste non sono qui, ma in sedi collegate.

### **Intervento**

In questi anni ho preso sul serio la Scuola opere, e tutte le volte che tornavo a casa provavo a "fare i compiti". Negli anni scorsi ciò che ci aveva colpito era in particolare la valorizzazione dei giovani all'interno dell'opera; questo è stato un lavoro che ha portato nuovi frutti, perché siamo riusciti a inserire nuove persone. Il secondo passaggio è stato quello di allargare la responsabilità a molte delle persone che lavoravano con noi. Questo percorso ha portato buoni frutti, perché aver allargato le responsabilità ha portato l'opera ad avere una *governance* più stabile.

La domanda che mi veniva era questa: per essere sempre più adeguati allo scopo per cui la nostra opera è nata, è importante far crescere uomini in grado di condividere attivamente la responsabilità dell'opera. Tu affermavi che la responsabilità è il punto in cui il bene dell'opera e il



bene della persona si incontrano, per questo un'organizzazione deve essere basata sulla responsabilità.

La domanda è: basta un miglior assetto e una migliore organizzazione dei ruoli per generare questa responsabilità? Dobbiamo tenere conto anche di altri fattori?

Mi interessa molto capire cosa significa questo dal punto di vista concreto. Ad esempio, quando una persona inizia ad assumersi una certa responsabilità, cosa significa valorizzarla? E come l'organizzazione della nostra opera deve piegarsi a questa sua assunzione di responsabilità?

### **Bernhard Scholz**

Buonasera. Riparto dal punto fissato l'altra volta, ovvero che la responsabilità è un bene per la persona. Quando una persona risponde deve mettere in gioco tutta se stessa: il talento, la passione, l'intelligenza, la creatività. Ad esempio, un insegnante, di fronte alla responsabilità di educare un ragazzo, tira fuori, "e-duca" da sé tutto quello che ha dentro, tutto il dono di talento e intelligenza che gli è stato dato.

Finché una persona non vive una responsabilità, cioè finché non risponde a una domanda oggettiva che la realtà le pone davanti, difficilmente cresce e matura. In questo senso, l'assunzione di responsabilità è una condizione importantissima per la crescita della persona. Quindi, è molto importante assumere una responsabilità, anche se questo, chiaramente, può essere fonte di forti preoccupazioni o provocare un certo disagio. Ma affrontare queste stesse sfide è una condizione per la crescita.

Negli ultimi tempi, invito spesso a porsi questa domanda, partendo dalla constatazione, da tutti condivisa, che ognuno di noi è diverso rispetto a due, tre o cinque anni fa. Che cosa ha reso possibile crescere e cambiare: le passeggiate, il puro relax o i momenti un po' più difficili o impegnativi? La responsabilità ha l'esito di far crescere e cambiare, quindi, è un bene per la persona, se commisurata e adeguata alle sue possibilità.

Ma questo è anche un bene per l'opera, perché l'opera è un "servizio a": a un ragazzo, a una persona diversamente abile, a qualcuno che vive un disagio. È sempre un servizio affinché l'altro possa crescere. L'opera, quindi, dipende dal fatto che una persona si assume una responsabilità. Tale responsabilità è un bene per sé e per l'opera, quindi, è l'anello di congiunzione tra il bene della persona e il bene dell'opera.

Perché ciò sia possibile, dev'essere anzitutto molto chiaro lo scopo dell'opera, altrimenti nessuno sa a che cosa rispondere. La risposta ha un criterio, perché, ad esempio, se si fa parte di un *team* di educatori, non si può educare in base ai suggerimenti momentanei dell'istinto. C'è, appunto, un criterio, una modalità. Il criterio chiave della responsabilità è che non si risponde a qualcosa che si decide in proprio, ma a qualcosa che viene dato, a qualcosa di oggettivo: la soggettività emerge rispondendo a una richiesta oggettiva che viene fatta. Tale oggettività dev'essere in qualche modo presentata. Certo, richiede poi l'assenso libero della singola persona: non si può, ad esempio, esercitare la responsabilità per un progetto educativo che non si condivide, è impossibile. Ma, anche se lo si condivide, rimane sempre una sfida oggettiva, perché l'aver compreso lo scopo non comporta la sua realizzazione automatica. Rimane sempre una sfida, giorno per giorno e minuto per minuto. Ma è proprio questo assenso libero che permette di rispondere e crescere nel contempo.

Se la prima questione è la chiarezza dello scopo, la seconda è la chiarezza della funzione. Dev'essere, ad esempio, molto chiaro in che cosa consista l'aver una responsabilità nella contabilità dell'opera: bisogna sapere di che cosa si è responsabili. Questo è importante per sé è



per gli altri, tutti devono sapere di che cosa sono responsabili, altrimenti si creano i “consueti” conflitti di competenza sul chi fa cosa (in questo senso, la parola “funzione” è più appropriata alla parola “ruolo”: la funzione vuol dire che la mia responsabilità è in funzione dello scopo dell’opera). La seconda questione riguarda, dunque, il chiarimento necessario della responsabilità, che si può fornire anche senza dare tutti i dettagli (tante cose si chiariscono facendole): ma dire chi è responsabile di cosa è essenziale.

L’altro aspetto della domanda riguarda, invece, il modo in cui bisogna “piegarsi” a chi si assume la responsabilità. Questa è una domanda importante, che fanno in pochi, per cui è evidente che avete un bel passaggio. Quando si ha - ad esempio - una responsabilità educativa si è completamente e creativamente impegnati nell’attività, il che comporta un progressivo approfondimento del metodo e l’approdo a nuove proposte o nuove metodologie. Se si è intelligenti e non autoreferenziali, si discuterà sempre con gli altri in merito a cambiamenti possibili da introdurre. Il “piegarsi”, quindi, non significa accettare qualsiasi proposta venga avanzata. L’unica domanda è se la piccola o grande novità proposta serve a raggiungere lo scopo dell’opera: ad esempio, se aiuta un tossicodipendente a diventare più libero, attraverso un metodo che si propone sempre in fedeltà allo scopo ultimo dell’opera. Se è così, seguire una tale novità è un fatto molto intelligente rispetto allo scopo dell’opera. Il cambiamento non riguarda mai lo scopo dell’opera, ma il metodo con cui lo si persegue.

Più queste questioni si approfondiscono, più ci si rende conto di quanto lo scopo dell’opera sia importante per la *governance*. L’origine dell’opera, che è anche il suo scopo, diventa sempre più il criterio, approfondito e compreso nella sua ricchezza, per scoprire quanto una proposta nuova corrisponda o meno ad essa.

Lo stabilire se una novità va bene o meno non è una questione soggettiva, c’è un criterio oggettivo. Non si tratta tanto di pensare che sarebbe bello fare questa o quella cosa nuova, quanto piuttosto di chiedersi se la *metodologia proposta è più adeguata rispetto a ciò che insieme si intende raggiungere*. Avere come criterio lo scopo dell’opera rende molto più liberi di discutere sui possibili cambiamenti, senza farsi ingessare in posizioni tradizionaliste e forzose, è un confronto libero di fronte a un’oggettività. I punti richiamati fin qui sono: chiarezza dello scopo, chiarezza delle funzioni, seguire la creatività in grado di portare “acqua al mulino” dello scopo.

## Intervento

Nell’ultima assemblea ci hai detto: «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 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. Quanto più chiaro è lo scopo tanto più è facile organizzarsi».

Quello che vedo nella mia e in altre cooperative sociali con cui mi relaziono è che spesso la chiarezza dello scopo è attentata dalle situazioni di crisi. Infatti, in questi momenti difficili per sopravvivere, molte opere, soprattutto cooperative sociali, si sentono costrette a cercare ogni genere di appalto o commessa, che possa garantire un fatturato, anche muovendosi in campi dove non si hanno particolari competenze o capacità.

Questo evidentemente comporta problemi organizzativi e facili errori, persone non formate che fanno lavori un po’ casuali e cose del genere. Spesso ci richiamiamo a non forzare, ma gli stipendi, le commesse, i contributi sono da pagare e ci troviamo davanti a persone che rischiano di perdere il lavoro. È evidente che si corre un forte rischio di snaturare l’opera, che può perdere il nesso con



lo scopo. Allo stesso tempo è anche corretto rischiare di percorrere strade nuove, perché il periodo lo esige.

Ti chiedo: a che condizioni è ragionevole muoversi così, percorrendo strade nuove? Come si precisa la funzione di chi guida l'opera in tempi di crisi? Quale tipo di preoccupazione organizzativa ci deve guidare affinché questo cambiamento sia supportato in modo adeguato?

### **Bernhard Scholz**

Vorrei rispondere in modo semplice. È chiaro, un'opera può cambiare, anzi, può essere necessario che cambi, specialmente in momenti di crisi. Ma è fondamentale che il cambiamento sia deciso a livello di *governance*, come nuovo assetto imprenditoriale dell'opera stessa.

Faccio un esempio. Se le persone affidate a una certa cooperativa hanno sempre lavorato nei giardini e ora le si destina a un'altra mansione, per esempio all'assemblaggio di certi prodotti, non è sufficiente dire: «*Bene, creiamo un officina*». Bisogna decidere, impostare un assetto organizzativo affinché l'officina possa costituirsi e funzionare, cercando le persone competenti che possano svolgere il lavoro.

C'è una grande differenza tra questi due modi di agire: un cambiamento di questo genere non può essere subito o gestito al ribasso, dev'essere realmente vissuto come una nuova strada, dove l'impegno viene assunto *in toto*, sotto il profilo delle responsabilità, delle conoscenze e delle competenze. Se non si affronta il cambiamento a questo livello, lo si vive in un modo completamente inadeguato, con la conseguenza inevitabile di commettere molti errori.

Questo è uno dei fattori più importanti per chi governa un'opera: decidere quando cambiare e comprendere quali sono le conseguenze del cambiamento, affinché esso sia reale e venga attuato in vista dello scopo dell'opera stessa. Quindi, tornando all'esempio, occorre verificare che ci siano le condizioni economiche e le competenze per realizzare l'officina. Altrimenti non va neanche cominciata.

Il cambiamento, in tempo di crisi, è molto spesso necessario. Bisogna cambiare, veramente, con tutto ciò che questo implica. I compiti fondamentali di chi ha la responsabilità della *governance* sono tre: il primo è decidere le linee guida, cioè le strategie imprenditoriali; il secondo riguarda le nomine principali di chi gestisce le attività (la parola "*management*" sarebbe, in questo caso, molto indicata); il terzo è il controllo che tutto avvenga secondo lo scopo dell'opera e nel pieno rispetto delle normative in vigore. Un cambiamento va affrontato da questi tre punti di vista, senza tralasciarne alcuno, altrimenti non ha senso.

Ogni cambiamento, anche una nuova modalità di esprimersi, può essere molto sensato, ma bisogna realizzarlo bene – non subirlo – e reinserirlo nella progettazione generale dell'opera.

Può anche capitare che, in un momento di crisi, si possa riscoprire una nuova potenzialità dell'opera tale da consentire un cambiamento della *mission*, dello scopo ultimo, ma occorre che sia una decisione presa in piena coscienza da chi ne ha la piena responsabilità.

Questo ha come conseguenza che una crisi non può essere subita, ma va affrontata. Quando c'è il sentore che la crisi si sta subendo bisogna riunirsi e affrontare il problema, altrimenti non si sarà più in grado di reggere: chi subisce è più propenso a commettere errori, perché è determinato da mille paure, perde l'impegno, la lucidità e comincia a essere reattivo. *Subire* significa non essere più un soggetto attivo, un protagonista – qualcuno che impatta la realtà – ma qualcuno che si lascia guidare dagli eventi. Così non c'è più una vera decisione. Non c'è la *governance*, appunto. Non intendo dire che si arrivi fino ad un livello di schiavitù di fronte al problema, però ci si avvicina:



si comincia ad essere definiti dai problemi, in taluni casi ci si identifica con essi e non si è più in grado di governare o di essere professionalmente presenti. Si rimane preda di un problema.

Quanto più la crisi aumenta e i problemi si moltiplicano, tanto più occorre una decisionalità forte degli organi della *governance* che, proprio in questi momenti, si riscoprono in tutta la loro importanza. Quando le cose vanno bene, infatti, non ci si rende neanche conto di che cosa voglia dire guidare un'opera, essere veramente creativi o comprenderne lo scopo fino in fondo perché, in qualche modo, il fiume scorre e noi ci navighiamo dentro con il nostro battello. Quando invece siamo nella burrasca, allora il timone va preso molto saldamente in mano e bisogna stare attenti a come posizionare le vele. Fuor di metafora, il tempo di crisi è un'ampia sfida per la *governance*, costringe a capire che cosa si può fare e cosa no, a che livello di competenze si è giunti, quali sono le risorse possibili: sono tutte cose da affrontare con grande lucidità, senza farsi intimorire o impaurire dalle problematiche.

Ecco perché un tempo di crisi... mette in crisi chi pensa di farcela da solo. Il Consiglio di amministrazione o qualsiasi tipo di Consiglio ha proprio questa forza: è un arricchimento reciproco della capacità di giudizio e di reggere di fronte ai problemi. Non a caso si parla di *organi* di *governance*, non di un singolo, di persone che insieme si confrontano con le problematiche. Questo non vuol dire che non ci sia una persona che debba avere l'ultima parola – soprattutto in certi assetti societari – ma, anche chi ha la responsabilità della decisione ultima, se è intelligente, si lascia consigliare, cosciente che reggere i momenti difficili da soli è impossibile.

Non è solo una questione di intelligenza o di conoscenza, è anche un problema di avere una certa consistenza umana di fronte alle questioni. Perfino una persona intelligente o con grandissima esperienza, di fronte a certe sfide tenderà a lasciarsi determinare dai problemi, perché non avrà più la forza soggettiva di affrontarli, iniziando così a subirli.

Quindi: cambiamento, sì. Ma un cambiamento vero, cosciente, guidato.

## Intervento

Dall'inizio di questo anno abbiamo messo mano a un profondo cambiamento in alcune aree di lavoro della nostra cooperativa. L'intenzione è quella di affrontare le nuove circostanze economiche, politiche, territoriali, cercando nuove modalità che ci permettano di rispondere in modo più adeguato alle sfide poste da questa circostanze. Insomma, non si può pensare di lavorare come abbiamo sempre lavorato. Ci vuole un passo. Su questo io personalmente sono stato molto sostenuto dall'incontro della Scuola opere dello scorso gennaio. Ho in mente soprattutto una provocazione che ci avevi lanciato: la persona come essere umano realizza se stessa nella 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 del mondo del lavoro; bisogna rispondere, tirare fuori il talento, l'intelligenza, l'affetto, tutto di se stessi. Rispondendo noi cresciamo umanamente e professionalmente. Senza responsabilità non c'è quindi maturazione umana e professionale. Questa chiamata alla responsabilità si trasmette attraverso i canali consueti dell'organizzazione. Noi abbiamo avviato questa nuova fase con una riunione in cui abbiamo spiegato a tutto il personale la situazione, le prospettive difficili, il cambiamento chiesto. Però nella attività quotidiana ci accorgiamo che c'è il rischio che questi input si perdano, non arrivino a toccare tutta l'organizzazione, si fermino a un certo livello, tanto che una parte dell'organizzazione stessa non ne viene toccata, oppure riceve un segnale debole. Ed è un peccato, perché ci sono tante persone bravissime che potrebbero portare il contributo al cambiamento.



Come possiamo fare in modo che questa provocazione alla responsabilità possa toccare tutti i livelli dell'organizzazione?

### **Bernhard Scholz**

Seguendo lo spirito di questa domanda, potremmo dire che, nel quadro organizzativo, le persone incaricate di pulire la sala che ci ospita sono a un livello dove la responsabilità tende a perdersi. Come riguadagnarla? Ci sono due modalità per chiedere a una persona di svolgere quel compito: dirle di pulire bene la sala usando certi detersivi e stracci, oppure che lei ha la responsabilità che la sala sia il più accogliente possibile per chi dopo dovrà usarla. Si tratta sempre di pulirla, ma c'è una grande differenza, è un approccio completamente diverso.

Quindi, se la responsabilità a un certo livello si perde significa che è il primo livello a non viverla fino in fondo. Se, infatti, la propria responsabilità consiste nel guidare gli altri verso lo scopo dell'opera, occorre anche fare in modo che le persone, lavorando, rispondano realmente a tale scopo e non solo eseguano dei comandi: la differenza tra *esecutori* e *collaboratori* dipende in gran parte da chi guida. Spesso i cosiddetti primi livelli sono pienamente coscienti della loro responsabilità, ma poi non trasmettono agli altri l'esperienza di responsabilità che vivono, li trattano con grande bontà, generosità e buona fede ma, al fondo come persone che devono eseguire ciò che vien detto loro. Così, il loro modo di lavorare con gli altri non è quello di responsabilizzare a loro volta.

Torniamo all'esempio, banale quanto si vuole, di questa sala. Poniamo il caso che la si ritrovi di nuovo non pulita come dovrebbe. Il responsabile della manutenzione potrebbe seccamente dire alla persona che se ne occupa: «*Devi pulire meglio!*», oppure provocarla nella sua responsabilità e dire: «*Scusa, ma se tu dovessi utilizzare questa sala, come ti sentiresti?*». È solo un esempio, ma lo scopo è quello di provocare, di "chiamare fuori" il senso di responsabilità che c'è nelle persone. Non è possibile assumersi da una parte una responsabilità e poi gestire gli altri in modo diverso, trattandoli da esecutori.

È chiaro che coinvolgere gli altri nella responsabilità è più impegnativo, il dialogo ha più connotazioni, è più ampio e profondo. Ma è l'unica strada che con il tempo consente di arrivare a un vero coinvolgimento delle persone: è un "pro-vocare" nel senso di "e-ducare" ad assumersi una responsabilità e fare esperienza del fatto che la responsabilità è un bene per sé. La persona che pulisce questa sala, avendo la coscienza che la rende bella, utilizzabile, accogliente per chi viene, è più soddisfatta. L'esperienza della responsabilità porta alla soddisfazione, anche se può essere più difficile. La persona uscendo dalla sala si volterà e dirà: «*Bella! A posto!*». Diversamente, chiuderà la porta dicendo: «*Ho fatto le mie cose*».

Il fatto è che non c'è nessun automatismo che porti a una comunicazione della responsabilità. Chi ha una responsabilità deve risvegliare, far scoprire ai suoi collaboratori il senso di responsabilità e la soddisfazione che ne nasce. Altrimenti si verifica la dicotomia tra un livello di responsabilità da una parte e di esecuzione dall'altra.

Più un lavoro sembra operativo, manuale, automatico, e più siamo portati a pensare che la responsabilità c'entri poco. Questo è un errore di presunzione gravissimo. Anche se uno è chiamato a fare un lavoro semplice, la responsabilità non cambia. Per questo ho fatto l'esempio di chi pulisce la sala e non di chi è Preside in una scuola: la responsabilità è responsabilità, sempre. Il lavoro o è responsabilità o è esecuzione. Quindi, occorre scoprire che tutto il lavoro è risposta a un bene proposto. Questo richiede una presa di coscienza notevole. Se noi ne siamo convinti, col tempo (evidentemente non è una questione immediata), si trasmetterà agli altri.



Insisto su una questione: dobbiamo avere il coraggio di provocare nell'altro la responsabilità, che non nasce dalla capacità di convincerlo dall'alto, in modo artificiale, ma dal fatto che noi stessi facciamo l'esperienza di una responsabilità che porta a una soddisfazione, che siamo più soddisfatti della vita, anche se è più difficile. Questa è un'esperienza che ognuno fa, se guarda dentro di sé. Basterebbe ricordarsi di un qualsiasi momento difficile vissuto negli ultimi mesi cercando coscientemente di "tirare fuori il meglio" dalla situazione: non si può non essere soddisfatti di questo, anche se non tutti i problemi si sono risolti e non si è... salvato il mondo. Si è soddisfatti per il fatto di aver risposto.

Prendere coscienza di un'esperienza così, piccola o grande che sia, vuol dire diventare più capaci di aiutare gli altri a fare questa stessa esperienza. È un problema di come si vive la propria responsabilità: spesso subiamo la responsabilità come qualcosa di imposto, di "kantiano", e non come una reale possibilità per noi. Per arrivarci ci vuole poco, basta una riflessione su come si sono vissuti gli ultimi mesi. Chi li ha trascorsi tranquillo, come una passeggiata fra i prati, le rose e i fiori lo dica! Basta poco per arrivarci. Solo, poi, deve diventare coscienza.

### **Monica Poletto**

Faccio io una domanda da parte di alcuni direttori di opere.

Ci hai detto: «Il Consiglio di amministrazione risente di un problema ulteriore, sembra una realtà esterna. Questo accade soprattutto nelle realtà che abbiamo visto, associative o fondazioni, in cui il Consiglio di amministrazione è nominato da enti esterni all'opera». Allora, facevi un'osservazione generale: rispondere a un terzo è una delle cose più salutari che si possano immaginare. La domanda è: cosa dobbiamo fare noi che abbiamo responsabilità, ad esempio che siamo direttori, quando il Consiglio di amministrazione non esercita le sue funzioni? Pare naturale che ci accogliamo dei compiti che non sono nostri, ma questo è dovuto al fatto che l'opera deve andare avanti giorno per giorno.

Questa domanda era da parte degli operativi. Ce n'è un'altra sempre sul Consiglio di amministrazione.

### **Intervento**

Due settimane fa, frequentando il corso per figure manageriali organizzato dalla CDO Opere Sociali a Firenze, mi colpiva come, parlando del rapporto tra C.d.A. e operativi, ci fosse da parte di molti la denuncia di una mancanza di rapporto. Invece, nella mia cooperativa, mi sembra stia succedendo l'opposto.

Adesso stiamo pensando alla composizione del C.d.A.. Fino a poco fa era una formalità, che si riduceva alla trascrizione di un verbale. Questa formalità evidentemente non ci andava più bene e abbiamo deciso di formare un C.d.A. composto sia da persone esterne che da soci della cooperativa. Questa presenza di soci lavoratori garantisce che il C.d.A. non diventi una stanza di bottoni, una camera chiusa dove vengono prese le decisioni. Però si rischia una confusione su quello che effettivamente deve fare il C.d.A.

Ti chiedo dunque come scegliere i soci lavoratori che fanno parte del C.d.A. e come far sì che il C.d.A. composto da tanti operativi non si appiattisca su funzioni manageriali venendo meno alla sua funzione strategica.



## Bernhard Scholz

Torniamo alla prima domanda di Monica sul che cosa fare quando un direttore si rende conto che nell'organo di governo, nel C.d.A. incaricato, manca un indirizzo.

Succede spesso che gli "operativi" a un certo punto si diano l'indirizzo da soli. All'inizio sembra una facilitazione perché è più semplice: non si va a discutere con nessuno e ci si mette all'opera. In fondo, si è convinti di "capirla meglio di loro"!

Il problema nasce, però, abbastanza presto, perché non si capirà più dove si sta andando. Sono i momenti in cui si è sommersi dalle cose, nei quali si lavora senza capire se si sta effettivamente costruendo qualcosa. Avere chiaro lo scopo ed essere operativamente molto impegnati è una cosa tutt'altro che semplice. Lavorando, avendo le mani in pasta, operando, è facile perdere di vista lo scopo. Il vantaggio di un'opera ben strutturata è che c'è una realtà fisica, riscontrabile, oggettiva, che tiene presente lo scopo e la distanza rispetto al suo raggiungimento, le difficoltà che si presentano. Lo scopo viene rappresentato, cioè reso presente.

Quando un operativo intelligente si rende conto che questo aspetto così fondamentale manca, deve porre il tema: invece di sostituirsi, ha il compito di provocare la responsabilità in chi è al di sopra. Nella mia esperienza, non è mai, sottolineo, mai capitato che, durante un corso tenuto per i manager di livello intermedio, loro non si siano lamentati di chi sta sopra, proprio per il fatto che "i capi" non si assumono la responsabilità. Infatti, la classica domanda durante la pausa è sempre: *«Ma lei ha fatto il corso a quelli di sopra?!»*. È normale.

Però questo non deve diventare una scusante. Occorre sollecitare, provocare, chiedere: *«Ti assumi le tue responsabilità o no?»*. Da parte degli operativi, arrivare a porre una domanda di questo tipo è segno di un'intelligenza che comprende la necessità oggettiva di una guida: infatti, se uno non ne è convinto, non la pone neanche. Attenzione, non si tratta certo di lamentarsi o di andare a tenere una lezione ai capi, quanto piuttosto di dire: *«Caro mio, tu hai la responsabilità, dimmi dove quest'opera deve andare il prossimo anno, altrimenti non posso fare bene il mio lavoro»*.

Viceversa, sconsiglio fortemente di sostituirsi a chi queste decisioni è chiamato a prenderle, ritenendo il proprio ruolo operativo renda automaticamente coscienti di come le cose debbano andare. È facile incorrere nell'errore ma, prima o poi, porta nella confusione.

L'altra domanda sulla composizione del Cda è complicata, anche perché l'assetto societario è diverso tra le diverse tipologie di società. Ad esempio, nella cooperativa non c'è differenza tra chi opera e chi governa. Partiamo comunque da qui, prendendo il problema di petto cercheremo di risolvere l'altro.

Trovarsi nella condizione di essere al contempo chi governa e chi opera implica la capacità di saper distinguere il luogo in cui ci si trova. È decisivo saper riconoscere se si è nel Consiglio, dove si decidono le strategie e le risorse, oppure nella gestione, dove certe decisioni non vengono più messe in discussione e, di conseguenza, bisogna seguire le decisioni prese da quello stesso organo decisionale di cui si fa parte. Questo è possibile, a condizione di avere capito la necessità di una tale distinzione.

Un semplice esempio: se all'inizio della settimana si fa la pianificazione e, al mercoledì ci si accorge essere molto indietro, non serve mettere in discussione tutta la settimana, è più utile cercare di concludere in modo intelligente quel mercoledì pomeriggio e di seguire la propria pianificazione.

Analogamente, se l'opera segue un certo indirizzo, alla cui definizione si è preso parte, dopo bisogna obbedire ad essa sul piano gestionale.





È molto importante che sia chiaro quando ci si incontra in quanto Consiglio di amministrazione per prendere decisioni. Terminato quel momento, fossero anche cinque minuti dopo, si può fare la riunione sull'educazione, sulla terapia, sul *budget*, cioè sulle questioni operative: il livello è già un altro. Non distinguere tra questi organi crea solo confusione.

Se si mette in crisi la forma, va in crisi anche la sostanza, forse non subito, ma prima o poi succederà. La forma ha una sua valenza, preserva dalla confusione e garantisce che ci sia un controllo valido.

Come abbiamo detto l'altra volta, ci sono delle regole che schiavizzano, altre sono assolutamente indispensabili affinché la vita dell'opera possa procedere. Il rispetto degli organi fa parte delle regole positive. Quindi, un organo decisionale composto anche da membri dello staff operativo può essere pienamente valido – anzi, può arricchirsi dell'esperienza di chi sta sul campo – a patto che permanga tale distinzione tra livello decisionale e operativo. È un problema di forma che garantisce la sostanza. È il problema della valenza dell'organo: va compreso fino in fondo per non creare confusione.

### Monica Poletto

L'ultima domanda, invece, è la mia. In ogni processo decisionale c'è un'inevitabile approssimazione. Spesso si deve decidere quando tutti i fattori non sono chiari, dunque ci si deve assumere il rischio. Tu come vivi questo limite e questo rischio?

### Bernhard Scholz

Posso rispondere in due parole, che poi spiego: facendo quello che posso.

Dire: «*Faccio quello che posso*» può essere concepito in modo riduttivo. Invece, fare veramente quello che si può è estremamente impegnativo, perché vuol dire che, nel tempo e per le conoscenze a disposizione, si tira fuori tutto il proprio impegno. Ognuno di noi sa molto bene che cosa voglia dire: «*Ho fatto quello che ho potuto*». Questo criterio è presente in ognuno di noi: sono cosciente che nel prendere certe decisioni rimane un'ultima approssimazione, però, da un certo punto di vista, sono tranquillo, perché so di aver fatto quello che posso per decidere al meglio, cercando di comprendere tutti i fattori in gioco.

Il problema non è tanto se la tal decisione sia erronea o approssimativa: essere coscienti di aver fatto quello che si può implica anche l'aver chiesto aiuto. Anzi, personalmente, penso di non aver mai preso una decisione senza l'aiuto di qualcuno: non per venire meno alle mie responsabilità, ma perché so che per prendere le decisioni mi devo arricchire delle esperienze degli altri. C'è sempre un livello di approssimazione, ma non è un problema, perché se si è fatto quello che si può, significa essersi approssimati, appunto, il più possibile alla decisione migliore.

Questo ha anche il vantaggio di liberare dall'idea che quella compiuta sia l'unica ed eternamente giusta decisione: se si presentassero altri fattori se ne potrebbe prendere anche un'altra, senza pensare di essere detentori dell'unica decisione giusta al mondo. Dire "faccio quello che posso" è molto umano, perché sfida ma al contempo rende liberi di modificare e cambiare quando è necessario e possibile. Questa approssimazione è sostanzialmente molto umana e liberante, se compresa nella sua essenza.

### Monica Poletto

Grazie, Bernhard. Nel prossimo appuntamento della Scuola opere tratteremo di comunicazione. Sarà dopo le vacanze, quindi buone vacanze a tutti!