



4 dicembre 2013

La tensione alla responsabilità detta la forma dell'opera

Monica Poletto

Buonasera a tutti.

La "Scuola delle Opere" di quest'anno è per la prima volta proposta anche al mondo del profit. Per questi nuovi amici, faccio un breve riassunto delle puntate precedenti.

In questi anni con le opere sociali abbiamo affrontato tanti temi.

Ricordo gli ultimi:

- Introdurre a un compito: i giovani al lavoro nelle opere
- L'apertura come fattore di sviluppo di un'opera (testimonianze di opere che rischiano in un momento di crisi)
- Come gli strumenti realizzano lo scopo di un'opera (*fund raising*, organizzazione e comunicazione)

I temi sono nati da un dialogo tra di noi e dal desiderio di guardare in faccia e affrontare insieme le criticità e le difficoltà che incontravamo. Il fatto di poter dare un nome ai problemi e decidere insieme di affrontarli è certamente il primo e importante contributo che la Scuola delle Opere ha dato.

I temi sono sempre stati svolti attraverso la proposta di un incontro con le persone che ci hanno offerto la loro esperienza, siano essi persone che hanno responsabilità dentro le opere, siano essi persone con la cui vasta esperienza ci è sembrato utile paragonarci ponendo questioni.

La scuola opere è pertanto un **incontro** tra persone, come lo sono quasi tutti i nostri strumenti.

Lo scorso anno ci siamo richiamati al fatto che "l'incontro ci permette di conoscere, di valutare, di allargare la ragione perché è il metodo proprio della conoscenza".

La scuola delle opere vuole aiutare lo sviluppo di una attitudine fondamentale per la riuscita di ogni intrapresa umana: **l'attitudine a porre domande a tutta la realtà**, ai nostri collaboratori, alle persone che aiutiamo, a chi ci sostiene, ai clienti, alle istituzioni con cui collaboriamo.

Per questo spesso anche quest'anno privilegeremo incontri in forma assembleare o racconti di esperienze di intrapresa con cui paragonarci.

Il tema della scuola opere di quest'anno è "Crescere in libertà e responsabilità. Strumenti e metodi per un nuovo sviluppo" e gli incontri si svolgeranno in questo modo:

- Questa sera Bernhard introdurrà il tema e il suo sottotitolo (*la tensione alla responsabilità detta la forma dell'opera*), anche con l'ausilio di Barbara e Davide che, declinando ed esemplificando alcuni aspetti di questa tensione alla responsabilità, introdurranno anche al metodo proprio della scuola che abbiamo prima illustrato.

- La seconda serata declinerà il tema di quest'anno rispetto al rapporto con i dipendenti e i volontari;

- La terza serata ci è sembrata utile che fosse fatta separatamente tra profit e non profit (anche se sono ben accette contaminazioni e doppie partecipazioni ...) perché affronteremo il tema della declinazione del titolo rispetto al rapporto con i principali *stakeholders*, soffermandoci – per le imprese – sul rapporto con i clienti e per le opere sociali sul rapporto con i beneficiari.



- Infine, faremo un'assemblea nella quale mettere a fuoco tutte le sollecitazioni e le domande che il lavoro insieme ha suscitato, che servirà anche da punto di partenza per la scuola dell'anno successivo.

Fa parte del metodo della Scuola Opere andare a visitare esperienze significative, sia profit che non profit. Nelle precedenti edizioni ci siamo recati presso delle opere (da quest'anno anche presso delle imprese) e abbiamo chiesto di farci vedere, di raccontarci la genesi di quanto vedevamo e le loro prospettive. Di solito ci facciamo anche invitare a pranzo ... Per noi le "visite" sono sempre state importantissime occasioni di conoscenza di nuove realtà, fucine di idee nuove e di apertura di nuovi scenari e nuovi rapporti. Pertanto, già alla fine di questa serata proporremo la prima visita.

Adesso passo la parola a Bernhard, al quale chiedo di introdurre il titolo, approfondendo altresì la radice comune che le nostre associazioni, società commerciali e cooperative hanno, che può rendere utile per tutti un percorso fatto tra soggetti così eterogenei.

Bernhard Scholz

Per introdurre il tema del titolo vorrei fare tre considerazioni. Una sull'organizzazione, una sulla persona che lavora e una terza sul nesso tra l'organizzazione e la persona.

Cominciamo con l'organizzazione. Tra noi abbiamo organizzazioni, imprese profit, opere sociali non profit e associazioni: si tratta di realtà diverse dal punto di vista giuridico e della gestione finanziaria, però sono tutte delle organizzazioni. Un'organizzazione è un insieme di persone che lavora per uno scopo comune. Qualsiasi impresa, opera o associazione è nata per raggiungere uno scopo, che è la risposta a un bisogno, a un'esigenza per cogliere un'opportunità di mercato e per creare nuovi beni e servizi che possano trovare accoglienza e risposta positiva nella società.

Questo scopo viene comunemente chiamato *mission*. Non possiamo tradurlo, la traduzione con il termine italiano "missione" creerebbe confusione. La *mission* è il perché, la ragione ultima di una realtà organizzativa.

Vorrei leggere due *mission* per darvi un'idea di cosa stiamo parlando e così sarà più semplice arrivare al contenuto che vorrei illustrare. Sono due definizioni di *mission* di due opere sociali, che si occupano entrambe di tossicodipendenti.

La prima: *«Il personale della comunità, formato da psicologi, sociologi ed educatori cerca di offrire ai propri ospiti un ambiente di confronto che dia loro la possibilità di identificarsi con figure adulte e significative».*

La *mission* dice dello scopo, in questo caso curare persone che soffrono di tossicodipendenza, ma la cosa più importante è indicare la modalità specifica con cui tale scopo viene realizzato. Molte opere hanno infatti degli scopi simili: la vera distinzione sta nell'identità che contraddistingue un'opera da un'altra e un'impresa da un'altra attraverso la modalità di raggiungere lo scopo. La modalità indicata in questa prima *mission* è: *«...Che dia loro la possibilità di identificarsi con figure adulte e significative».*

La seconda *mission*: *«Noi crediamo che il percorso riabilitativo si possa realizzare attraverso un approccio relazionale che ponga al centro la persona, l'utente e l'operatore in ugual misura, carica di interessi, bisogni e passioni».*

Come vediamo si tratta di due approcci diversi. Non possiamo dire se uno è il migliore, ma sono diversi. Entrambi si basano sulla relazionalità, che è il fondamento della cura e della riabilitazione. Uno però sottolinea di più la condivisione di bisogni e interessi tra



utente e operatore, l'altro il rapporto con la persona matura, adulta, che sappia dare al malato la possibilità di un confronto.

È certamente diverso lavorare nell'una o nell'altra opera. Né l'una né l'altra potranno raggiungere il loro scopo - nato dall'esperienza e consolidato negli anni - se le persone che vi collaborano non sono coscienti e consapevoli, se non si assumono la responsabilità di raggiungerlo attraverso la modalità indicata nella mission.

Dipende quindi da ogni singolo operatore se l'opera raggiungerà o meno lo scopo.

Prendiamo ora la definizione di due aziende che fanno esattamente la stessa cosa: producono linee di automazione industriale.

La prima, così come l'altra, ha un *pay off* inglese: «*Turn knowledge into value. Trasformare la conoscenza in valore è la condizione per raggiungere qualunque obiettivo; capire come tutto ciò che conosciamo, incontriamo, affrontiamo ogni giorno può diventare valore aggiunto per il cliente, per le soluzioni che gli offriamo e per la stessa impresa*».

La seconda: «*Listen, think, solve. Ascoltare, pensare, risolvere. Le soluzioni per tutta l'impresa assicurano maggiore flessibilità per rispondere ai continui cambiamenti normativi ed economici*».

Tutte e due le aziende fanno linee di automazione, ma i rapporti con i clienti e i fornitori saranno diversi, perché seguono due modalità diverse. La prima sottolinea molto di più una creatività a 360° su tutti i fronti, un dialogo creativo con il cliente, la capacità dell'impresa di essere sempre propositiva. La seconda modalità, invece, è più propensa a dare risposte al cliente, a capire la sua domanda e a rispondere. Il cliente cerca la flessibilità? Io sono propenso a offrirla.

Ripeto: la modalità di operare tra chi lavora in un'impresa o nell'altra sarà diversa. Quindi ciascuna delle due imprese si presenterà e si identificherà nel mercato in un modo specifico proprio perché ci sono due diversi modi di proporsi. Chiunque lavori nell'azienda - non solo chi si occupa della parte "commerciale" - chi fa la produzione, progettazione o ideazione, avrà modalità diverse di produrre, progettare, ideare e di rapportarsi con i clienti e i propri colleghi.

È quindi fondamentale la definizione della *mission*.

Mi direte adesso, sia per chi definisce la *mission* sia per chi non lo fa: sono concetti molto astratti che non vengono veramente mai realizzati; poi nella realtà ognuno va avanti così come viene, per intuizione o anche improvvisazione.

Forse in tanti casi è così: ma questo vuol dire che non abbiamo una *mission* definita e realizzata, bensì "di fatto". Di fatto ogni organizzazione ha una sua identità. Non si può pensare che esista un'opera, un'associazione, un'impresa profit che non sia riconoscibile per il suo compito, che non sia identificabile per la sua visione culturale, per il modo in cui opera. Se ognuno va per conto suo, questa sarà la sua identità, il modo per cui viene riconosciuto sul mercato; si tenderà a dire ad esempio: «*Questi lavorano in modo improvvisato*».

È impossibile lavorare senza una cultura specifica, distintiva. Può essere definita, compresa, formalizzata o no. Ma di fatto c'è. Di fatto, ogni persona lavora, inevitabilmente, per un determinato obiettivo. Non possiamo lavorare senza che questo nostro agire abbia un obiettivo. La domanda è solo: per quale obiettivo lavoriamo? I nostri colleghi, collaboratori, capi, per quale motivo lavorano con noi? Che obiettivi hanno? Quelli che



immaginano, improvvisano e intuiscono o quelli che veramente rappresentano lo scopo per cui originariamente l'opera e l'impresa sono state portate avanti?

Si capisce allora che il vero problema è che le persone che lavorano dentro l'organizzazione hanno bisogno di conoscere, sapere e dividerne lo scopo.

Facciamo a questo punto alcune considerazioni su come la persona lavora.

Inevitabilmente, la persona lavora per obiettivi e, altrettanto inevitabilmente, dà un significato, un valore al proprio lavoro. Non possiamo muoverci, lavorare, fare cose, senza che questo abbia in sé un significato da noi attribuito. Possiamo anche dire: io subisco il mio lavoro, lo faccio perché non posso fare diversamente; vorrà dire che questo è il significato. Oppure posso dire: il mio lavoro è il modo in cui realizzo i miei talenti, rispondo al mondo. Posso dare tanti significati al lavoro, ma questi significati incidono sul modo in cui lavoro.

Posso avere l'obiettivo di perseguire quello proposto dalla mia azienda od opera, ad esempio essere un educatore che dà agli altri la possibilità di identificarsi con una figura adulta, come nel primo caso che abbiamo visto. Oppure posso dire: *«Io faccio qualcosa, ad esempio un po' di "terapia", ma non mi interessa più di tanto come le cose si svolgono nel mio ambito lavorativo»*. Evidentemente, le due modalità porteranno a creare una terapia con certe caratteristiche piuttosto che altre. La domanda, quindi, è se una persona lavora con un criterio cosciente, con un significato consapevole, con un obiettivo chiaro o no. La modalità con cui lavoriamo dipende dallo scopo per cui lavoriamo, dalle competenze e dal significato che diamo al nostro lavoro. Questo fattore può essere più o meno cosciente, ma di fatto c'è. Una persona non può lavorare o vivere senza attribuire un significato a quello che fa. Anche il fatto di voler fare meno fatica possibile incide sul modo in cui ognuno svolge i compiti che gli sono affidati.

Quando, allora, possiamo dire che una persona lavora in modo responsabile? Quando il suo lavoro risponde a un obiettivo definito, con un criterio di significato chiaro, distinto, compreso.

Come ho già spiegato, l'uomo per sua natura non può non rispondere alle sfide della vita. Questa risposta diventa responsabilità quando risponde a un significato, quando sono chiare le ragioni: allora si può parlare di responsabilità. Questo non è automatico, anzi, non può essere imposto. Non posso imporre alle persone l'obiettivo con cui lavorano. Impossibile. Non posso costringere le persone. Non posso imporre niente. Io posso solo creare condizioni più o meno favorevoli affinché la persona possa cogliere, favorire, scoprire un significato o esprimere meglio un significato acquisito.

A questo punto si aprono due conseguenze decisive.

La prima: se una persona si assume liberamente una responsabilità, cresce. Cresce professionalmente e umanamente. Potremmo anzi dire che senza responsabilità è impossibile che una persona cresca professionalmente e umanamente. La persona cresce solo rispondendo e solo se risponde con un criterio, con un qualcosa che ha un significato per se stesso. Tutti noi che siamo qua stasera, se guardiamo alla nostra vita fino a questo momento preciso, sappiamo bene che i momenti che ci hanno fatto crescere sono stati soprattutto quelli in cui siamo stati sfidati a tirare fuori i nostri talenti, a riconoscere il significato per la nostra vita.

La seconda considerazione è che un'impresa non può crescere se non crescono le persone. Un'impresa, un'opera sociale se vuole crescere ha bisogno che crescano le



persone: la libertà e la responsabilità delle persone sono fattori sostanziali per la crescita. Può essere una crescita quantitativa, ma non solo. Questo perché la vita dell'organizzazione è come la vita della persona: o va avanti o muore. Non è possibile stare fermi. La staticità è impossibile: anche chi non cresce in dimensioni deve continuamente innovarsi, altrimenti a un certo punto finisce.

Questo nesso fra la crescita dell'opera, dell'impresa e la crescita della persona è il punto fondamentale di cui andiamo a parlare in queste serate, perché sono collegate. Le opere, le imprese dipendono dai loro dipendenti, dai collaboratori e dalla responsabilità di chi collabora con queste organizzazioni. Sono temi che approfondiremo man mano: se io voglio che la mia opera cresca e maturi, devo assolutamente favorire la responsabilità di chi lavora con me.

Si aggiungono qui i cosiddetti *stakeholder*, la responsabilità dei fornitori, dei clienti, eccetera: la questione fondamentale è creare un clima di corresponsabilità nel quale chi fa parte dell'arcipelago dell'impresa e dell'opera possa crescere.

Prima di passare la parola a Barbara e Davide, volevo aggiungere che, dal punto di vista storico, esistono modelli di organizzazioni che non favoriscono ciò che ho cercato di spiegare. Uno è stato fatto proprio dalle prime grandi organizzazioni industriali di stampo "fordistico": quello militare. Quando sono nate le prime industrie, non c'era nessun'altra grande organizzazione se non quella militare. Quindi si è cercato di impostare il lavoro con la logica del comando - «*lo comando, tu esegui*» - non con quella della responsabilità. Casomai, la responsabilità era ridotta all'esecuzione corretta, non si trattava mai della responsabilità di mettersi in gioco creativamente. L'unica responsabilità stava nell'eseguire, infatti, qualcuno poteva dire: «*Meno pensi, meglio è. Devi solo fare quello che ti dico io*». Questa logica, magari non così esplicitata, esiste ancora nelle aziende, soprattutto in quelle profit, perché ha un certo vantaggio: limita il rischio di commettere errori. Si creano procedure, linee fisse nelle quali il rischio di sbagliare è molto ridotto. La prossima volta parleremo di quanto sia necessario e utile, ma anche rischioso, assegnare regole e procedure.

La seconda modalità, che riguarda molto di più le piccole imprese, è l'azienda padronale. Di questa abbiamo esempi anche nel non profit. L'azienda padronale tende al paternalismo: «*lo sono buono con te, ma tu fai quello che ti dico io. Non ti passo competenze, non ti faccio crescere, perché tu devi solamente fare ciò che ti dico di fare*». Il rapporto è molto personalistico, infatti, chi lavora in una impresa del genere spesso non lavora per uno scopo, ma solo per un "padre padrone". I rapporti sono tutt'altro che disumani ma, appunto, paternalistici: il padrone si occupa dei suoi, li aiuta in tutti i modi, però, in un ambiente simile le persone non crescono. Anzi, c'è spesso il timore che il collaboratore o il subordinato cresca troppo e provi a fare la sua impresa. La questione è proprio questa, allora, dato che tutti vogliono uscire e fare qualcos'altro, vuol dire che nell'impresa qualcosa non funziona bene.

Sentiremo adesso le due testimonianze, di Barbara e Davide, che ci aiuteranno ad approfondire ulteriormente i nostri temi.

Barbara Bertolaccini

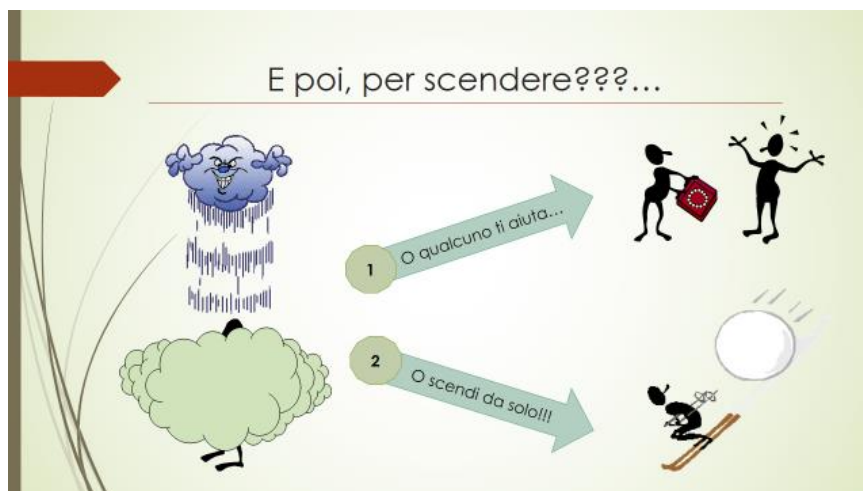
La nostra opera è nata qualche anno fa da una circostanza particolare che ha coinvolto la mia famiglia e, di conseguenza, i nostri amici. Nove anni fa è nato il nostro terzo figlio, Benedetto. E' un bambino strano, non si comporta come gli altri. Dopo qualche mese



arriva la diagnosi: Benedetto non cammina, non usa le mani, non regge la testa, non ci vede, mangia con una sonda, respira con fatica.



Di solito quando devo descrivere cosa ti succede quando ti capita una cosa così uso questa immagine: tu sei lì, sei in Sicilia, sei nato al mare e hai passato tutta la vita con le infradito e gli occhiali da sole... Ad un certo momento arriva qualcosa che ti porta via, e la mattina dopo ti svegli, così come sei, infradito ai piedi, in cima all'*Himalaya*. Che volendo è anche un posto bello! Ma tu non puoi accorgerti che è bello, perché non sei mai stato lì, hai freddo, hai le infradito... e lì non ci sai e non ci vuoi stare! Magari c'è anche gente in giro, e provi a chiedere informazioni, ma nessuno è come te e nessuno parla la tua lingua..



Allora le alternative sono due. La prima è che trovi uno là in cima che ti porta un paio di scarpe buone e un maglione, che parla la tua lingua, che ti insegna a camminare in montagna. La seconda è che provi disperatamente a scendere da solo, a tornare in qualche modo al mare, ma di solito non ci riesci, e se riesci a tornare a casa ci torni dopo tanti anni e pieno di botte.

A noi è successo così: che della gente, degli amici, nel nostro caso che non avevano neppure competenze particolari sulla malattia o la disabilità, ci hanno insegnato a camminare su questa strada che noi non volevamo, ad amare questo figlio, a stare con lui



e a vedere, infine, che la montagna è davvero un bel posto. Tanto che oggi, dopo nove anni, siamo grati di questo tornado che ci ha portato via dalla vita tranquilla e ci ha messo al lavoro su ciò che realmente vale nella vita.

L'opera è nata come conseguenza di questa esperienza: incontravamo negli ospedali gente sola, che non ha mai iniziato ad amare il proprio figlio, o, se lo ha fatto, lo fa dentro una abnegazione totale, dentro una sofferenza muta che non lascia più spazio ad alcuna gioia del vivere.

L'idea iniziale, confusa, era quella di aiutare i genitori ad essere genitori, anche se non del figlio che avevano sognato, accompagnandoli lungo la strada, e insegnando loro, per l'appunto, come è fatta la montagna, come si cammina, cosa ti serve...



Che eravamo sulla strada giusta lo abbiamo intuito qualche anno fa, quando una mamma ci scrisse: “Sono grata dell’incontro con voi prima di tutto perché mi ha fatto riacquistare l’entusiasmo in un sacco di cose, prima di tutto nello stare con M.”. M. è un bambino dichiarato dai medici “in fase terminale” da tre anni, non reagisce, non risponde, non esprime gioia, dolore, nulla. Che qualcuno possa non solo stare con lui, ma anche con entusiasmo, è la cosa più incredibile che si possa pensare.

Ciò che noi desideriamo nel lavoro che facciamo è che la famiglia diventi se stessa, risorsa per sé e per il mondo, iniziando come prima cosa ad amare il proprio figlio.

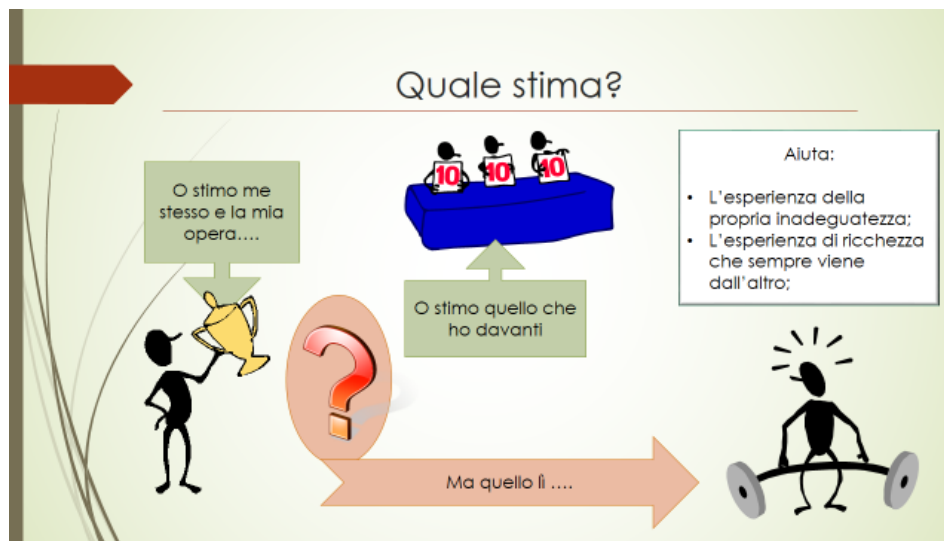


L'alternativa a questo desiderio è l'assistenzialismo, una versione equivoca dell'assistenza: «Faccio io le cose al posto tuo». Ma questa è una logica malata, perché sottende allo stesso principio dell'aborto terapeutico: «Siccome tu hai un problema brutto, che ti fa far fatica, io te lo tolgo, ci penso io». Invece la logica dell'assistenza, dell'*ad-sisto* è: «Io sto con te, tu fai la cosa ma io sono con te».

Io voglio molto bene alla mamma di M.: come posso allora non desiderare di toglierle questo dolore? La tentazione è forte. Ma è una tentazione diabolica, che nel mondo di oggi ci assale da ogni parte: non devi soffrire, non devi fare fatica, non devi morire.

Possiamo non desiderare di togliere la fatica? Possiamo non essere schiavi dell'ansia di togliere il problema? Sì, perché abbiamo sperimentato che non ci sono cose dalle quali devi essere sollevato o esentato: abbiamo visto che la realtà tutta è buona e che starci porta solo sovrabbondanza. Quindi desideriamo tutto per tutti, anche il dolore e la morte e la fatica, se questa è la condizione data.

È un principio rivoluzionario: non c'è niente che non vale. Ci piace molto questa frase di *Florenski*: «Tutto ciò che accade ha un suo significato e le cose si combinano in modo tale che la vita volge verso il meglio».



Questa posizione non è semplice da mantenere, anzitutto perché per desiderare di educare uno che hai davanti al lavoro duro che gli viene dato, devi avere stima di quello lì. Non solo devi avere stima, ma devi stimarlo di più di quanto stimi te stesso e la tua opera: altrimenti, se mi penso bravo io, sarà sempre meglio che faccio io...

Questo non è semplice in un'opera sociale, dove l'obiezione è sempre: «Ma quello fa delle scelte che non condivido, è malato psichiatrico, mi ha fregato...». A noi aiuta tantissimo, di fronte a queste obiezioni, pensare che in fondo nella nostra storia noi non siamo stati diversi; quando eravamo in cima alla montagna anche noi non ci volevamo stare, non volevamo questo figlio, avevamo una serie di obiezioni... eppure su una strada accompagnata ci siamo arrivati. Questo ci aiuta a ripartire ogni volta.

Questa intuizione confusa deve però diventare un metodo di lavoro. Un sistema per cui quando decido cosa fare per i miei utenti, lo decido con questo criterio.



Vi faccio un esempio banale. Ho una mamma che deve attivare una serie di servizi: infermiere, scuola...



La prima alternativa è il classico sportello. Mi siedo dietro una scrivania e ti do le informazioni per attivare i vari servizi e poi ti arrangi, sono fatti tuoi. Questo, al di là del fatto che non si insegna a camminare a un bambino mettendolo in cima alla scala e via, lo abbiamo escluso perché lo avevamo già provato noi... non funziona, dopo due minuti hai un sacco di domande e sei di nuovo bloccato.

La seconda alternativa è la tentazione diabolica, la tentazione del “*ghe pensi mi*”. Il primo anno prendemmo in carico una famiglia con una bambina di 6 mesi, molto grave. Prima figlia, i genitori sono fortemente provati. State tranquilli, facciamo noi. Compiliamo i moduli, andiamo dai medici, raccogliamo la documentazione, portiamo tutto il plico pronto alla mamma, da consegnare in comune. Lo sportello del comune si trova al piano terra dell'edificio in cui lei abita. Il giorno dopo ci telefona per sapere se potevamo andare noi a protocollare. Ci guardiamo in faccia e ci diciamo: abbiamo creato un mostro!!!. Con tutta la buona volontà abbiamo creato un mostro. A un figlio non insegna a camminare mettendolo seduto.

La terza alternativa è lo facciamo insieme, compiliamo insieme, andiamo negli uffici insieme, ti faccio vedere, ti faccio conoscere, sto con te. E ti insegno a camminare. Così tu potrai insegnarlo a qualcun altro. La stessa famiglia di prima, quella dello sportello del comune, oggi è uno dei motori dell'associazione, ed è una risorsa per tutti.

Ma cosa ci aiuta a lavorare così?



Anzitutto stimarci così tra di noi. Non possiamo portare questo criterio sugli altri se non è prima una carità su noi stessi.

Poi ci aiuta la sproporzione tra il bisogno che serviamo e quello che possiamo fare. Trattandosi di bambini gravemente malati, che muoiono, è più facile non cadere nella tentazione di risolvere il problema, che è irrisolvibile. Il tema è invece starci di fronte.

Terza cosa, paradossale, ci aiuta la mancanza di soldi. L'assistenza costa un sacco e noi non ce la possiamo permettere... quindi non la facciamo.

La conseguenza di un lavoro di questo genere è un'opera che si allarga. Non c'è da una parte un'opera che educa la famiglia e dall'altra una famiglia che subisce l'educazione dell'opera; ci sono invece una serie di famiglie che iniziano a diventare protagoniste.

Mi colpisce che da un po' di tempo quando ci chiedono di parlare da qualche parte, mandiamo le famiglie che ci hanno incontrato, sia perché dare una responsabilità è un



punto di crescita per chiunque, per la famiglia come per il bambino, e poi perché ci rendiamo conto che sono diventati loro un punto di responsabilizzazione nostra.



Questo è per noi che abbiamo fondato l'opera un bell'esercizio di mortificazione, perché ti chiede un passo indietro, dall'essere fondatore all'essere fondato.

Bernhard Scholz.

Mille grazie a Barbara, perché quello che ha detto è carico di significato.

Vorrei sottolineare alcune questioni dal punto di vista del metodo da lei indicato. Potrebbe sembrare che, visto il contesto da cui provengono, riguardino solo le opere sociali, invece coinvolgono tantissimi aspetti anche delle imprese profit.

Una questione fondamentale è la nascita, la generazione della *mission* di quell'opera: «*Con l'infradito sulle Himalaya*». Come farsi accompagnare nello scendere a valle per affrontare la vita e le sue sfide? Tutto quello che è nato dopo era già presente in quell'inizio. Una *mission* nasce sempre come riflessione sull'esperienza e poi si sviluppa.

Qual è stata l'esperienza originale? Che io non sono me stesso se faccio una vita gestita da qualcun altro, se sono deresponsabilizzato. Questa è stata la loro esperienza originaria, che poi è diventata opera. La domanda fondamentale è: «*Cosa vuol dire accompagnare una persona in difficoltà?*».

La seconda questione, quindi, è che tutti - dobbiamo dircelo - abbiamo la tentazione di toglierci e di togliere agli altri i problemi, invece di considerare il problema e la responsabilità che ne deriva come fattore di crescita. Anche nelle aziende succede così: si cerca di togliere i problemi invece di fare in modo di accompagnare la persona ad affrontare il problema in modo che diventi per lei fattore di crescita. Ma senza questa responsabilità non andiamo lontano, è un'illusione che dura un nano secondo.

Bisogna capire da dove nasce questa tentazione di toglierci i problemi. Ci sono diverse cause, ne cito solo due: in fondo, noi non sopportiamo che esistano situazioni del genere e, se vogliamo togliere il problema, è perché lo vogliamo togliere a noi stessi. Io devo invece stimare così tanto l'altro da comprendere che non può crescere e maturare se non nella responsabilità di fronte alle sfide. Se tolgo a una persona la responsabilità, le tolgo la possibilità di maturare.

La seconda causa per la quale cerchiamo di "togliere" l'altro dal suo problema - un fenomeno molto più presente nel mondo profit - è che consideriamo il fattore tempo



talmente decisivo da non poter andare avanti senza prima averlo eliminato. Invece, l'accelerazione del presente è il freno del futuro. Io accelero sempre risolvendo i problemi in fretta, ma non creo persone capaci di risolverli autonomamente. Freno l'azienda accelerando il momento. Non possiamo credere che l'azienda cresca a prescindere dalla maturazione delle persone: la maturazione della persona è un fattore decisivo di crescita.

Terza questione: come ha detto Barbara, queste considerazioni ed esperienze diventano metodi di lavoro. Non rimangono intuizioni. Tanto è vero che lei ha detto che in tutto quello che fanno seguono sempre il criterio per cui la persona deve essere portata alla responsabilità. La domanda che mi pongo quando accompagno una persona - «*Come faccio a farla crescere come responsabilità?*» - è fondamentale. Riprendendo l'esempio di Barbara, qualcuno dovrà essere accompagnato allo sportello, per qualcun altro basterà che gli si dica come funziona. La modalità la si trova avendo chiaro il criterio. La persona con cui si sta affrontando il problema alla sera dovrà essere più responsabile della mattina, cioè più capace di affrontare la vita.

Le persone responsabili, qui non possiamo distinguere tra profit e non profit, creano a loro volta un clima di responsabilità. Una persona responsabile esprime una visione positiva di sé. Ne facciamo tutti esperienza, quando cresciamo in responsabilità facciamo esperienza positiva di noi stessi, capiamo di avere doti e talenti che possono crescere e rappresentano un potenziale enorme. Quando una persona capisce di essere cresciuta di fronte a un problema, non può non diventare più confidente verso se stessa e il mondo. Non vede più il mondo come un ostacolo, ma come una sfida per diventare più se stessa. Nel tempo, questa apertura si allarga: tanto è vero che, come ha detto lei, da una famiglia responsabile ne nascono altre. Non perché si faccia una lezione teorica sulla responsabilità, ma perché la si vive come una positività di sé. Questo vale anche per il mondo profit: sapete bene che se nell'azienda c'è un clima in cui le persone sono aperte alla cooperazione, propositive, pronte a "lanciarsi" – magari anche facendo degli errori – si crea un clima in cui tutti hanno voglia di lavorare bene. L'alternativa è data da quei consessi lavorativi dove tutti si lamentano, sono risentiti, parlano solo di quello che non va e, non appena qualcosa va male, si scandalizzano. Questa è l'alternativa alla responsabilità. Certo, la responsabilità costa fatica, non è una passeggiata: ma è la strada per diventare se stessi, incontrare il mondo e gli altri.

Questa idea della responsabilità è il passo fondamentale per ogni azienda che voglia realizzare la sua *mission* fondante. La responsabilità alimenta la libertà e la libertà alimenta la responsabilità. È una continua dinamica.

Ascoltiamo adesso Davide.

Davide Bartesaghi

Io sono amministratore delegato di una Cooperativa Sociale che si chiama *In-Presa*, e che si occupa di formazione e inserimento lavorativo di ragazzi in dispersione scolastica e con situazioni di difficoltà (a volte molto gravi), sia familiari, sia scolastiche, sia sociali...

Nel settore del non profit la crisi è arrivata con qualche anno di scostamento rispetto a quella che ha colpito le aziende, e si è manifestata sotto forma di una progressiva riduzione dei flussi di finanziamento pubblico. Sino a pochi anni fa, da quello che mi hanno raccontato perché io mi occupavo di altro, sembrava più facile trovare nel pubblico un interlocutore a cui proporre nuove iniziative, purché avessero un valore reale, fossero serie e coerente con gli obiettivi degli enti pubblici stessi.



Poi a un certo punto abbiamo cominciato a sentirci dire di no da parte del pubblico e soprattutto a capire quanto il welfare fosse in difficoltà. La situazione era evidente: non potevamo immaginarci che il non profit fosse un'isola felice in una situazione economica devastante dove intorno a noi vedevamo chiudere aziende e tanti amici perdere il posto di lavoro.

Il problema non stava nel cuore della nostra attività, cioè il lavoro con i ragazzi, che continuava ad andare bene, a generare frutti straordinari, come leggiamo ogni anno dal volto dei nostri ragazzi e dalla gratitudine dei loro genitori. Il problema che ci preoccupava era al livello della possibilità che questo potesse continuare a sussistere nel lungo periodo.

A un certo punto, non sto a spiegarvi perché e come, i timori si sono addensati tutti insieme. Io avevo la sensazione che ci franasse la terra sotto i piedi; che sul breve periodo fossimo abbastanza tranquilli, ma sul lungo periodo c'era il rischio di andare incontro a gravi difficoltà se non avessimo affrontate con largo anticipo questa situazione.

Un anno fa a Natale ho trascorso le vacanze a pensare cosa potevamo fare per evitare che il futuro di *In-Presa* fosse sotto l'ipoteca dell'andamento dei finanziamenti pubblici, e dopo dialoghi con colleghi e membri del C.d.A., ho preparato un progetto da proporre al gruppo di una decina di persone che condivide con me la responsabilità della conduzione di *In-Presa*.

La proposta è stata quella di un cambiamento, un cambiamento per sottrarci al ricatto di sentirsi dipendenti da circostanze che non dipendono da noi. E per sottrarci alla tentazione di cercare una posizione di rendita. Era come se fossimo costretti a passare dalla "rendita" al mercato.

Il modello di sostenibilità di *In-Presa* era a rischio. E io avevo in mente una frase che avevo sentito alla Scuola Opere: «Se vogliamo sostenere i nostri ragazzi dobbiamo essere noi stessi sostenibili».

Con i responsabili di *In-Presa* ci siamo detti: «Abbiamo davanti un lavoro difficile che ha due obiettivi: puntellare l'edificio che potrebbe avere qualche scossone, ma soprattutto porre le basi di un nuovo modello di lavoro capace di sostenere le attività di domani. Per questo secondo obiettivo, bisogna voltare pagina. Cambiare completamente mentalità».

Vi dico una seconda bellissima cosa che ho imparato dalla Scuola Opere: già due anni fa Bernhard Scholz ci ripeteva che di fronte alla crisi occorre ripartire dallo scopo per cui esiste l'opera. Quanto più saremo certi dello scopo, tanto più saremo in grado di cambiare. «Un'opera non ci è stata data per essere ripetuta nelle sue modalità, ma per essere riscoperta in modo sempre nuovo per lo scopo per cui è nata».

Non sto a spiegarvi nel dettaglio qual è il contenuto del cambiamento che ci siamo chiesti. Faccio solo un accenno: alla dozzina di responsabili ho chiesto di guardare alla "guida" della nostra azienda non come a un'entità astratta che serviva solo a metterli nelle condizioni di fare il bene per i nostri ragazzi; ma a un'organizzazione dove ciascuno di loro aveva il compito di far entrare nell'orizzonte del proprio lavoro la preoccupazione di trovare un modello di sostenibilità per le attività di cui sono responsabili. A molti di loro ho chiesto di cominciare a lavorare anche verso l'esterno: tessere relazioni, costruire le premesse per nuove opportunità di partecipare a bandi, creare progetti o coinvolgere partner. Abbiamo delineato alcuni punti di lavoro precisi, che erano delle ipotesi, dei tentativi, non potevano essere certi che avrebbero funzionato. Ma non vedevamo altre strade: così a ciascuno è stato chiesto di assumersi nuove responsabilità e di far entrare nuovi compiti nell'orizzonte del proprio lavoro.



Quello che ci siamo chiesti è stato un livello maggiore di responsabilità. Come ci ha spiegato Scholz, alla Scuola delle Opere dello scorso anno: «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. [...] 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. [...] 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». Questo ce lo ha detto un anno fa. E poi ha aggiunto una cosa che mi ha colpito tantissimo: «Tutte le persone che come adulti decidono di dare vita a un'opera, devono avere la consapevolezza della loro responsabilità totale dell'opera»; «Non si può mettere a rischio tale ricchezza per una mancanza di responsabilità personale.»

È stata quindi una chiamata alla responsabilità, ricordando che quando uno è responsabile non vuol dire che finalmente ha un perimetro dove comanda e fa quel che vuole, ma che responsabilità vuole dire rispondere: rispondere a qualcuno di preciso di qualcosa di preciso.

Bene, devo dire che in questo anno ho visto persone intorno a me fare cose che non avevano mai fatto, prendersi dei rischi, non tirarsi indietro di fronte a nuove responsabilità, a un carico di lavoro maggiore, ma soprattutto al rendersi disponibile a prendere sul serio delle opportunità che si presentavano di fronte a noi e che potevano diventare un aiuto per noi.

Cooperativa *In-Presa* è fortunata: ha attorno tanta gente che ci vuole bene, e bussa alla nostra porta con proposte di vario tipo.

Così, dato che uno dei nostri corsi di formazione riguarda la cucina, se un Centro Anziani ci dice: «Perché non vi occupate voi della nostra mensa?», proviamo a prenderlo sul serio; a vedere se ne può venire fuori qualcosa di bello per i nostri ragazzi e di utile per le nostre casse. Alcuni dei nostri professori ed educatori ci hanno provato per diversi mesi, con una tenacia straordinaria; facendo cose che non fanno parte del perimetro esatto dei compiti di un professore o di un educatore, ma con una dedizione e una passione che mi hanno colpito. Poi abbiamo dovuto ammettere che non era possibile realizzare quel progetto. Ma il lavoro fatto ci ha resi pronti a prendere sul serio altre proposte analoghe. Così, quando una grande società ci ha proposto un progetto per fare in modo che dalle nostre cucine potessero uscire dei piatti per le famiglie bisognose del territorio, eravamo pronti a prenderlo sul serio: oggi abbiamo costruito una triangolazione virtuosa con questa azienda e con l'amministrazione comunale di Carate e una parte dei compiti in classe che i nostri ragazzi preparano nei laboratori di cucina diventa piatti pronti per sfamare famiglie che il Comune di Carate non era in grado di aiutare. È stato complicatissimo, perché noi siamo una scuola, e non possiamo fare quel che vogliamo, dobbiamo rispettare il Piano dell'Offerta Formativa, gli orari delle lezioni, quelli degli insegnati, ma ormai eravamo pronti a prenderci questa sfida. E ne abbiamo prese altre che solo un anno fa ci avrebbero spaventati. Non pensate che si tratta di cose straordinarie in senso assoluto: se penso agli



amici di Padova che realizzano i panettoni in carcere, o agli amici della Piazza dei Mestieri di Torino che fanno un cioccolato straordinario, i nostri sono progetti da poco conto.

Ma quello che è stato più interessante è vedere gente capace di mettersi in discussione.

Ho in mente anche due amiche (sempre del giro dei responsabili) che hanno fatto per tutta la vita le educatrici: si sono messe a preparare un progetto complicatissimo per chi non aveva mai fatto nulla del genere. Hanno dovuto parlare con le USL con i Comuni, con altri enti non-profit, si sono dovute scontrare contro il muro di gomma della burocrazia (la vera vergogna del nostro paese), infilare dentro percorsi tortuosi, sedersi a quei famosi e orribili “tavoli” dove tutti parlano di “rete”, di “mappatura dei bisogni”, di altri “tavoli”, e dove uno che ha voglia di fare si trova completamente spiazzato e fuori luogo. Dopo un lavoro lungo (per il quale ho dovuto subire più di uno sfogo, meritato) sono riusciti a presentare il progetto. Un anno fa non lo avrebbero nemmeno cominciato.

Di fronte all’arretrare di Regione Lombardia su un progetto che ci sta particolarmente a cuore, abbiamo costruito un nuovo modello, molto più complesso, spezzettandolo il vecchio progetto in tante parti e trovando piccoli finanziamenti per coprire un pezzetto con un partner, un altro con una fondazione... Molto, molto più complicato che trovare un ente pubblico che approva tutto e così tu non ci pensi più. E anche in questo caso ho visto coinvolgersi persone che non avevano mai fatto nulla del genere nel loro lavoro. Abbiamo lanciato nuove iniziative di *fund raising*. Abbiamo da poco inaugurato una pasticceria aperta al pubblico. Sputato sangue per trovare modalità intelligenti per fare *catering*, anche *low cost*...

Abbiamo guardato dentro i nostri conti per cercare di non dare per scontato nulla, e scovare aree di *saving* che non fosse semplicemente la riduzione del personale.

Due settimane fa ho detto ai miei collaboratori più stretti: «Oggi la cosa più importante che potrei fare con voi è dirvi: guardate quante cose avete fatto quest’anno; guardate quanti passi avanti».

I punti di cambiamento che ci siamo chiesti non sono una soluzione sicura, restano ancora oggi un tentativo. Ci fosse stato qualcun altro alla guida di *In-Presa* forse avrebbe posto obiettivi più lungimiranti e avrebbe ottenuto risultati più brillanti e più efficaci. Oggi siamo nella situazione in cui si trovano la maggior parte delle imprese: ci sentiamo tranquilli sul breve, ma sul lungo periodo purtroppo si naviga a vista.

Ma la cosa positiva è che questa è una strada su cui ci siamo lasciati mettere in discussione.

Che titolo ha quello che ci siamo chiesti? Il titolo è “rispondere alle circostanze”. Che strumenti abbiamo usato: una responsabilità, e soprattutto una responsabilità condivisa.

Non saprei dire se oggi siamo più attrezzati per le circostanze in cui ci troviamo. Abbiamo irrobustito le nostre fondamenta e le nostre mura, ma anche la tempesta in cui ci troviamo è diventata più violenta.

Sicuramente se guardo alle persone intorno a me, e a me stesso, posso dire che siamo cresciuti, professionalmente e umanamente. Quello che ci aveva detto Bernhard Scholz, è proprio vero: «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».

Bernhard Scholz

Anche questa testimonianza mi sembra molto chiara e non la voglio commentare. Voglio solo sottolineare due aspetti.



Il primo è che in nella loro esperienza è diventato più chiaro che la responsabilità non sta nel fare bene il proprio “pezzo”, ma nel cogliere bene il nesso fra il pezzo che si fa e lo scopo dell’opera in quanto tale: io non sono un’isola dentro l’organizzazione, sono responsabile di tutta l’organizzazione, di tutto lo scopo. Questa responsabilità, soprattutto nei momenti di crisi, deve diventare esplicitamente cosciente e vissuta.

Mi ha molto impressionato il fatto che gli educatori citati da Davide abbiano cominciato a creare relazioni esterne e a coinvolgere altre persone: vuol dire che prendono coscienza che ciò che fanno ha incidenza su tutto e che hanno un potenziale maggiore da esprimere nell’insieme dell’opera. Questo è un di più, non un di meno. Tante imprese, anche nel profit, soffrono del fatto che ognuno si dedica al “suo” pezzo e perde di vista lo scopo comune: chi fa il commerciale, ma senza tenere conto del resto; guida la sua officina, ma non tenendo conto dei tempi della distribuzione o del magazzino. La nostra responsabilità non sta in ciò che facciamo, ma nel contributo che diamo per il tutto.

Seconda considerazione: la responsabilità veramente vissuta è un’apertura. Apre a prendere in considerazione tutti i fattori. Uno si sveglia la mattina e dice: è possibile lavorare con la mensa degli anziani? Se è possibile, facciamolo. Ci sono momenti, e diventeranno sempre più frequenti, dove noi non possiamo più rispondere da soli, né come persone, né come singole organizzazioni. Questo vuol dire che la responsabilità che abbiamo ci porterà sempre più in futuro a cercare altri, perché solo insieme potremo rispondere. Non possiamo pensare che le sfide che abbiamo davanti possano trovare risposte individualistiche o solitarie da parte delle aziende. La responsabilità che abbiamo deve allargare l’orizzonte nel quale operiamo. Questo non vuol dire che, se rispondo insieme con un altro, la mia responsabilità venga meno: sarebbe un errore gravissimo. Nel momento in cui lavoro nella casa di cura per gli anziani, io stesso che faccio la mensa ho una responsabilità maggiore. La mia responsabilità cresce, perché io devo fare tutto al meglio, come Dio comanda. E questo dipende da me. Questa è la mia responsabilità. Rispondendo insieme ognuno deve rispondere al 100%.

Questo fa sì che nascano dei rapporti splendidi, perché i rapporti sono tanto più profondi quanto più sono vissuti per una responsabilità. Se vedo una persona che risponde con tutta se stessa, questo è un bene anche per me, perché capisco che è positivo anche per me rispondere con tutto me stesso. Perché noi desideriamo vivere così, la responsabilità non è un’imposizione moralistica. Spesso è una fatica enorme, ma è un bene per me e io posso sperimentare che è un bene.

Spesso diamo alla parola “responsabilità” un significato pesante, di stampo “doveristico”, ma non è questo il punto. Il punto è che quando si è responsabili si diventa più se stessi. Per riuscirci, però, l’organizzazione deve dare la chiarezza di una *mission*, dell’identità specifica con cui si intende realizzarla, deve accompagnare in questo. Ciascuno, seguendo a sua volta questa tensione verso la realizzazione della *mission*, attraverso il suo contributo potrà arricchire il luogo in cui lavora. Il contributo sarà sempre più ricco e ci si potrà sostenere reciprocamente nella responsabilità, senza mai sostituirsi in questo. Nel momento in cui cominciamo a sostituirci tutta l’esperienza positiva decade.

Abbiamo sentito due testimonianze molto significative: questa è veramente una ricchezza umana che diventa anche una ricchezza per le opere, profit e non profit, se si vive con responsabilità. In un’altra occasione vedremo come gli strumenti organizzativi possano essere strutturati per raggiungere la *mission*.