



FONDAZIONE
SAN MICHELE
ARCANGELO

CARTA DEI VALORI

Fondazione San Michele Arcangelo rappresenta il punto di sintesi del lavoro e dell'esperienza di oltre 25 anni per fare emergere il talento dei giovani che, troppo spesso, resta sepolto sotto un'infinita serie di "compiti" scollegati dalla realtà.

L'esperienza della Fondazione, nata da un piccolo centro di formazione della provincia di Bergamo, oggi si articola in un insieme di organizzazioni che operano, ciascuna con una propria specificità, nell'ambito dell'educazione, della formazione, della ricerca e dell'inserimento lavorativo.

Tutte le organizzazioni sono "Opere" ovvero realtà strutturate e gestite secondo le logiche aziendali ma senza scopo di lucro, bensì con scopi di utilità sociale, verso i quali sono reindirizzati gli eventuali avanzi di gestione. Fondazione San Michele Arcangelo, socio fondatore di tutte le Opere del gruppo, è garante dello scopo, del metodo e degli indirizzi.

La "Carta dei valori" è uno strumento a disposizione di tutte le Opere e di chi con esse collabora, per condividere conoscenze, criteri e metodo, necessari a svolgere al meglio il proprio lavoro, per potersi realizzare nel lavoro e contribuire al conseguimento dello Scopo che caratterizza l'Opera stessa.

La "Carta dei valori" è a disposizione anche di chi all'Opera si affida, affinché abbia chiari i criteri sui quali si è impegnata ogni persona che l'affiancherà in questo affidamento.

La prima parte del documento presenta identità, Scopo e valori dell'Opera e le linee di impegno attese dai Collaboratori; la seconda analizza le caratteristiche delle mansioni e delle posizioni di responsabilità, a partire dal ruolo educativo che le accomuna.



FONDAZIONE
SAN MICHELE
ARCANGELO



Sommario

IL MODELLO DEI VALORI	1
IDENTITÀ, SCOPO E VALORI DELL'OPERA	1
ORIENTAMENTO ALLO SCOPO	3
VALORE DELLA RELAZIONE	5
STILE DI COMUNICAZIONE	8
IMPARARE AD IMPARARE	10
MANSIONI ALL'INTERNO DELLE OPERE	13
RUOLO DEL COLLABORATORE-EDUCATORE	13
RESPONSABILI	14
MAESTRI	18
AMMINISTRATIVI, SVILUPPATORI, TECNICI E OPERATIVI, DIPENDENTI E CONSULENTI	20

IL MODELLO DEI VALORI

IDENTITÀ, SCOPO E VALORI DELL'OPERA

Collaborare con le Opere rappresenta una **vocazione professionale**, non un semplice mestiere. Al Collaboratore sono richieste consapevolezza e sintonia con le finalità e i principi dell'Opera, insieme a desiderio, volontà, impegno e responsabilità di assumerli come ipotesi di lavoro e verificarli nello svolgimento della propria mansione.

Identità, Scopo e Valori dell'Opera sono definiti dallo Statuto, all'articolo 2:

“Un'opera è una realtà strutturata e gestita secondo le logiche di un'azienda ma senza scopo di lucro, bensì con scopi di utilità sociale, verso i quali sono reindirizzati gli eventuali avanzi di gestione.

*L'Opera, di **matrice cattolica** con riguardo all'esperienza da cui trae origine, si rivolge al **senso religioso** dell'uomo, ovvero a quel nucleo di evidenze ed esigenze irriducibili - di verità, giustizia, felicità, amore - che costituisce il “cuore” dell'essere umano.*

*Scopo dell'Opera è promuovere la realizzazione integrale della **persona**, accompagnandone e sostenendone, attraverso l'acquisizione piena dei criteri per l'azione personale, la naturale propensione al compimento di sé, il cui vertice è la libertà intesa come piena soddisfazione dei propri desideri.*

L'attività dell'Opera si caratterizza per:

- *l'introduzione al vero attraverso l'esperienza della **bellezza**, presente nella natura e nelle espressioni culturali, tecniche e artistiche umane;*
- *la **partecipazione** di soci, collaboratori, talenti¹, famiglie, imprese, istituzioni, in senso lato della comunità, alla costruzione dell'opera e alla realizzazione del bene comune;*
- *la **trasparenza** delle relazioni interne ed esterne, delle attività di gestione e delle informazioni, per favorire la condivisione degli scopi dell'Opera;*
- *lo stile improntato alla **sobrietà**, atteggiamento che indica la preminenza dell'altro come bene per sé e si esprime in una essenzialità e riservatezza che sono attenzione e servizio rivolti all'altro;*
- *l'impegno allo sviluppo secondo una logica di **sostenibilità**, ispirandosi ai criteri propri di un'ecologia integrale, che tenga unite le dimensioni umane, sociali, economiche e ambientali;*
- *l'apertura al **mondo** come dimensione intrinseca all'azione e come impegno a promuovere e sostenere esperienze e collaborazioni internazionali".*

¹ "Talent" è il termine con il quale definiamo quanti si affidano alle Opere per essere accompagnati nel percorso di crescita e d'inserimento nel mondo del lavoro.

Le finalità e i principi formulati nello Statuto costituiscono il criterio di riferimento di ogni decisione, di ogni ordine e grado, che attenga le attività dell'Opera.

Le linee interpretative dello Statuto sono assicurate dal Founder, in quanto **punto di riferimento originale e di sintesi** dell'Opera. Pertanto, la responsabilità del Collaboratore verso i principi e le finalità impressi nello Statuto si realizza, in via definitiva, nella immedesimazione con i criteri espressi dal Founder.

ORIENTAMENTO ALLO SCOPO

L'Opera è istituita con uno Scopo, ben definito e specifico, che è **promuovere la realizzazione integrale della persona**, aiutandola e sostenendola nel compiere un'esperienza di autentica libertà. Il "terreno da gioco" sul quale essa è impegnata è costituito da attività di formazione e accompagnamento al lavoro, nelle quali lo Scopo dell'Opera si declina in obiettivi specifici, primo fra tutti l'inserimento lavorativo al termine di un percorso formativo.

Contribuire alla realizzazione integrale della persona è la **finalità** di ogni posizione nell'organizzazione e l'**ipotesi di lavoro** per l'esercizio di qualunque mansione e incarico. Le finalità e i principi impressi nello Statuto, all'articolo 2, costituiscono il fondamento della mansione e dell'incarico stessi. Il Collaboratore è chiamato a lavorare per lo Scopo, per cui l'Opera è costituita, secondo il principio fiduciario che caratterizza il rapporto di lavoro. È necessario che egli faccia proprio lo Scopo e indirizzi ad esso tutte le proprie attività, in modo immediato o mediato, nella

consapevolezza che l'**utilità** del suo lavoro si misura rispetto allo Scopo e, in ultima istanza, si esprime sul mercato attraverso la valutazione del valore percepito dai destinatari dei servizi (soddisfazione delle persone che incontriamo). Decisioni, azioni e comportamenti che non siano orientati o in modo diretto o in modo indiretto a realizzare lo scopo dell'Opera sono considerati non in linea con il profilo del Collaboratore.

Affinché il particolare sia orientato allo Scopo, è necessario "**un lavoro dentro il lavoro**", una riflessione, una volontà, una decisione. Questa apertura è il principale problema, sotto il profilo psicologico, del lavoro: l'essere aperti verso l'orizzonte dentro il quale ciò che si fa raggiunge la sua utilità, il suo significato. A tale riguardo, la domanda che un Collaboratore deve sempre farsi è perché fa quello che fa; in particolare, ogni volta che prende servizio, deve domandarsi **che cosa l'Opera si aspetta da lui** e cosa lui può dare rispetto a quanto l'Opera gli chiede.

Spesso i problemi in un'organizzazione nascono dal fatto che lo Scopo non è presente o non è chiaro come criterio ultimo. Se il Collaboratore non ha chiaro e non ha presente lo Scopo dell'Opera nella specificità di quello che fa, lo Scopo non viene conseguito. Non è assolutamente scontato, infatti, che lo Scopo si traduca in un'attività; per questo non basta che vi sia consapevolezza dello Scopo, occorre un **metodo**: occorre che si comprenda come utilizzare al meglio l'organizzazione e, quindi, occorre che si comprenda qual è il lavoro richiesto a ciascuno.

La **struttura** e l'**organizzazione** che l'Opera si dà – chi fa che cosa, con quali modalità, quali tempi, quali risorse – dipende dallo Scopo e muta in funzione delle strategie che essa adotta per

perseguirlo. Per questo l'Opera esige un modello organizzativo flessibile e dinamico. La gerarchia dell'Opera risponde a un'esigenza funzionale, è necessaria affinché l'organizzazione funzioni e realizzi le proprie finalità. Il mancato rispetto delle funzioni e della gerarchia genera confusione e, di conseguenza, perdita di efficienza e di efficacia nel realizzare lo Scopo.

VALORE DELLA RELAZIONE

L'Opera esiste come un organismo vivente: è viva perché è fatta di persone e ha una relazione dinamica con l'ambiente esterno, con le persone che incontriamo. È un dialogo non scontato fra l'interno e l'esterno che permette all'Opera di esistere e crescere, secondo i suoi tratti caratteristici: l'esperienza della bellezza, la partecipazione, la trasparenza, la sobrietà, la riservatezza, la sostenibilità e l'apertura al mondo.

L'Opera si costruisce tutti insieme. Occorre che i processi comunicativi si sviluppino circolarmente dall'alto verso il basso e dal basso verso l'alto: tutti debbono contribuire a mettere in luce più fattori possibili affinché siano prese decisioni coerenti con lo Scopo nel rispetto dei dati che la realtà pone. Chiunque ha il diritto e il dovere di segnalare eventuali disallineamenti delle decisioni o dei comportamenti rispetto a quanto stabilito nello Statuto, affinché le attività possano essere prontamente reindirizzate ai principi e alle finalità proprie dell'Opera.

Il singolo Collaboratore, consapevole che il proprio lavoro è finalizzato a portare risultati in vista dello **Scopo comune**, non è mai autoreferenziale, ma è sempre in relazione con l'organizzazione. Per sua natura il lavoro implica una

interdipendenza, una reciproca dipendenza. La “collaborazione” nasce dalla coscienza dello Scopo e quindi dalla consapevolezza che non si raggiunge da soli lo scopo, ma solo con altri. Ciascuno dipende dall’altro ed è parte del ruolo e mansione di ciascuno attivare positive relazioni di interdipendenza.

Senza il senso della relazione e della interdipendenza, il Collaboratore cade inevitabilmente in un dannoso personalismo o in atteggiamenti opportunistici. L’affermazione dello Scopo comune nella specificità del proprio lavoro esige una relazione viva con l’organizzazione. Ogni decisione, infatti, si basa su criteri e non si può crescere in consapevolezza dei **criteri** se non dentro un rapporto e un **dialogo**.

Nell’organizzazione dell’Opera il dialogo deve diventare sistematico, deve avere una sua struttura e quindi le sue riunioni, le sue modalità di confronto; al di fuori di un dialogo il Collaboratore diventa autoreferenziale e, spesso in modo inconsapevole, fa riferimento a criteri diversi da quelli promossi e utilizzati dall’Opera.

La congruenza fra l’azione del Collaboratore e lo Scopo dell’Opera si verifica nel riferimento costante a meccanismi di coordinamento e intercomunicazione con i “portatori d’interesse” (i c.d. “stakeholder”) rappresentati da:

- le **funzioni apicali** e i **superiori gerarchici**. In primo luogo, il Collaboratore è attento, con disponibilità e flessibilità, all’allineamento del proprio operato con quello espresso dalle linee guida dei vertici dell’Opera: Founder, Presidente, Direttore Generale; tale allineamento si verifica,

primariamente, nella **relazione diretta con il proprio responsabile**;

- i **colleghi**. Ogni Collaboratore è teso a costruire relazioni costruttive con gli altri colleghi, non solo quelli con la stessa mansione, il che favorisce momenti di comunicazione; chi è disponibile al confronto condivide le informazioni e le buone pratiche;
- la **base operativa**. Il Collaboratore comunica con il proprio responsabile e con tutta la base operativa in modo aperto e trasparente a seconda delle opportunità che ogni caso specifico richiede; le informazioni raccolte dalla relazione devono essere condivise con i vertici dell'Opera, concretizzandole in decisioni, azioni, confronto critico, e non devono cadere nel vuoto ma animare il dialogo in una duplice direzione: dai vertici alla base (top down) e dalla base ai vertici (bottom up);
- i **partner**. In accordo con le attività e le responsabilità previste nella job description, il Collaboratore conosce le relazioni con le realtà partner dell'Opera, ne ha presente il senso e l'utilità, valuta insieme ai superiori i rapporti sinergici e rispetta i valori in campo;
- la **realtà con la quale si confronta ogni Opera**. Il Collaboratore deve avere sempre una finestra aperta nei confronti di tutto quello che succede nel contesto socioeconomico con il quale interagisce: famiglie, enti, associazioni, imprese. In particolare, è attento alle dinamiche del mondo del lavoro, alle professioni più richieste dal mercato, alle esigenze delle imprese del territorio.

STILE DI COMUNICAZIONE

La promozione integrale della persona, scopo ultimo delle Opere, investe innanzitutto l'impostazione delle relazioni all'interno delle Opere che devono basarsi sul riconoscimento della "preminenza dell'altro come bene per sé".

Fare comunità nel condividere gli aspetti quotidiani e gli obiettivi di lungo termine, implica una pre-stima dell'altro e richiede una disponibilità continua all'incontro e alla accettazione.

A supporto di tale impostazione, l'Opera adotta come **stile di comunicazione preferenziale ma non obbligatorio il "lei"**.

L'intento fondamentale è quello di aiutare ciascun Collaboratore ad interpretare con consapevolezza e responsabilità il proprio ruolo e il ruolo altrui, senza di perdere di vista nel compimento delle attività quotidiane lo scopo a cui l'intera Opera tende.

L'utilizzo del "lei" non è volto a introdurre una distanza, bensì a **servire la relazione**.

L'essere un'Opera rappresenta un valore, ma richiede maggiore attenzione nell'operato quotidiano, perché è maggiore il rischio di incorrere in equivoci. Tutti i Collaboratori devono essere ben consapevoli che sul lavoro non si è "alla pari": un Collaboratore non è alla pari col Responsabile, il suo capo è anzitutto il suo capo. **Sul lavoro non si è "amici"**: che si sviluppi un'amicizia è un fattore assolutamente positivo e desiderabile, ma non è essenziale per il lavoro; quando l'essere amici tendesse a offuscare le funzioni, ciò andrebbe a danno della collaborazione lavorativa e indirettamente dell'amicizia stessa.

Un indebolimento delle funzioni può condurre paradossalmente alla tirannia, rischio ben noto fin dall'antichità, come testimonia questo brano del filosofo Platone:

“Quando un popolo, divorato dalla sete della libertà, si trova ad avere a capo dei coppieri che gliene versano quanta ne vuole, fino ad ubriacarlo, accade allora che, se i governanti resistono alle richieste dei sempre più esigenti sudditi, son dichiarati tiranni. E avviene pure che chi si dimostra disciplinato nei confronti dei superiori è definito un uomo senza carattere, servo; che il padre impaurito finisce per trattare il figlio come suo pari, e non è più rispettato, che il maestro non osa rimproverare gli scolari e costoro si fanno beffe di lui, che i giovani pretendono gli stessi diritti, la stessa considerazione dei vecchi, e questi, per non parer troppo severi, danno ragione ai giovani. In questo clima di libertà, nel nome della medesima, non vi è più riguardo né rispetto per nessuno. In mezzo a tanta licenza nasce e si sviluppa una mala pianta: la tirannia” (Platone, La Repubblica, VIII).

Si profila come una tirannia anche l'atteggiamento del Collaboratore che si concepisce in modo autonomo rispetto al contesto dell'Opera, per cui nell'operatività segue criteri diversi da quelli dell'Opera, normalmente riconducibili al criterio del **“farsi i fatti propri”**.

Adottare un comportamento educato e rispettoso dell'autorità è possibile evidentemente rivolgendosi sia con il “Lei” sia con il “Tu”: ciò che risulta fondamentale è **riconoscere la persona nella sua interezza e alterità**, rapportandosi all'altro con **riguardo, stima e attenzione**.

In questo modo si contribuisce a creare un ambiente improntato alla sobrietà (essenzialità e riservatezza), alla chiarezza e al rispetto, che sono elementi essenziali per l'ordinamento allo Scopo di un sistema complesso quale è quello delle Opere. Ciò non impedisce affatto la cordialità e la confidenza, finanche all'affetto e all'amicizia, al contrario le incrementa. Favorendo maggiore consapevolezza dei ruoli e delle professionalità, questo stile rende il Collaboratore più libero di ricevere o evidenziare correzioni, **centrando il giudizio sull'operato e non sulla persona**, in un dialogo aperto e finalizzato al miglioramento dell'attività.

Nella comunicazione con soggetti esterni (utenti, istituzioni, fornitori, imprenditori) l'indicazione generale è di prediligere il "Lei". In casi particolari e ben ponderati, la sensibilità all'altro e al contesto possono suggerire l'opportunità di passare al "Tu", in particolare se questo permette di promuovere un rapporto più libero e teso allo scopo.

Con particolare attenzione, ed eventualmente confrontandosi con i propri responsabili diretti, va valutato lo stile di comunicazione nei confronti dei talenti.

IMPARARE AD IMPARARE

Ogni mansione fa riferimento a una specifica professione e, come ogni mestiere, **si può e si deve** apprendere. In questo senso, il primo atteggiamento del Collaboratore dell'Opera non è quello di ritenere di sapere, ma è quello di mettersi nelle condizioni di **imparare ad imparare**.

Egli riconosce che ha bisogno di imparare a lavorare e mettersi sempre in gioco con la dovuta flessibilità rispetto alle sfide

continue che un ambiente dinamico richiede, dove la sua prima responsabilità si esercita nel paragone con le finalità e i principi dell'Opera e, in ultima istanza, si attua nell'immedesimazione con il Founder come punto di riferimento e di sintesi dell'organizzazione.

D'intesa con l'Opera, il Collaboratore partecipa a **momenti e percorsi** formativi che, a seconda delle necessità e delle opportunità, sono diretti all'approfondimento di identità, Scopo, metodo e proposta educativa dell'Opera; all'acquisizione o al perfezionamento di conoscenze e competenze specifiche richieste dalla mansione; allo sviluppo di dimensioni della personalità ("character skills" o "non cognitive skills"), quali apertura mentale, coscienziosità, capacità relazionale, desiderio e facilità a cooperare, stabilità emotiva.

Il lavoro in quanto tale svolge una funzione educativa. Il lavoro educa perché l'uomo è infinitamente di più di ciò che fa, ma ciò che fa gli fa conoscere sé stesso e scoprire il mondo. Il lavoro è quel rapporto con la realtà che permette all'uomo di costruire e di conoscere: di costruire come espressione del desiderio e di conoscere attraverso il riscontro della realtà; è il momento in cui l'uomo dà i suoi talenti, le sue capacità "per" e in questo "per" egli **scopre sé stesso e il mondo e si realizza.** Il lavoro permette di esprimere sé stessi cercando di cambiare la realtà attorno a sé.

Il lavoro educa perché è un luogo per sua natura problematico, dove emergono problemi e perciò nascono domande. La forza del Collaboratore dell'Opera sta nella domanda, non nella risposta; una volta che egli ha chiara la domanda, si dispone in maniera più intelligente, aperta e libera alla ricerca della risposta.

Per incrementare la propria conoscenza, egli deve avere il coraggio di porre domande e non la pretesa di avere subito risposte.

Il lavoro, infine, educa perché l'**errore** è un fattore inevitabile da cui imparare. Quando si verifica un errore, è importante che tutte le persone implicate si domandino se e dove hanno sbagliato, perché questo consente di riposizionarsi rispetto allo Scopo e, se si sbaglia, di correggersi. Al contrario, se l'errore non è adeguatamente valutato e corretto, esso tende a ripetersi. Un Collaboratore che impara a riconoscere i propri limiti diventa più intelligente nel condurre il proprio lavoro.

MANSIONI ALL'INTERNO DELLE OPERE

RUOLO DEL COLLABORATORE-EDUCATORE

L'impegno fondamentale richiesto al Collaboratore nello svolgimento della propria mansione è quello di **assumere come ipotesi di lavoro e verificare i principi e le finalità espressi nello Statuto**. Tale impegno, prima e più profondamente della competenza professionale, riguarda la persona: il coinvolgimento con l'Opera si sviluppa **mettendo in gioco sé stessi**, la propria umanità, il proprio senso religioso, quel complesso di evidenze ed esigenze originali con cui l'uomo è proiettato dentro il confronto con tutti gli aspetti dell'esistenza. Con riferimento a questo impegno globale con la vita, l'Opera attribuisce a ogni Collaboratore il **ruolo di educatore**, qualunque sia la mansione specifica.

L'educatore è colui che è seriamente **impegnato con la propria vita**. Chi in prima persona è alla ricerca di risposte alle proprie esigenze originali e, in questo lavoro, verifica la validità della propria visione delle cose, inevitabilmente ha qualcosa da comunicare agli altri. **L'educazione è comunicazione di sé**, del proprio modo di porsi nella realtà, offrendo all'altro una ipotesi di risposta alle proprie domande.

Ciascun Collaboratore che, nell'impegno con la propria vita, verifica l'ipotesi di lavoro che gli è consegnata dall'Opera, contribuisce a realizzare lo scopo di **accompagnare le persone a compiere un'esperienza di libertà**, cioè di soddisfazione delle proprie esigenze umane.

RESPONSABILI

Ciascun Responsabile è teso a **immedesimarsi** con il Founder in quanto punto di riferimento e di sintesi dell'Opera e vi si riferisce nella conduzione mediante la **condivisione dei criteri**, l'**esercizio pieno del potere** che gli è conferito e il **giudizio comune** sull'attività svolta.

In tal modo il Responsabile è introdotto a scoprire il potere che gli è assegnato nella sua dignità di **servizio** ed esercitarlo come **corresponsabilità** con coloro che, secondo le rispettive mansioni e funzioni, concorrono alla guida dell'Opera.

Il Responsabile realizza gli obiettivi e le strategie dell'Opera in accordo con la Presidenza e la Direzione Generale attraverso decisioni e azioni consone al suo Scopo. Egli gode della fiducia del Presidente e del Direttore Generale e a questi riporta funzionalmente e gerarchicamente. Svolge funzioni di pianificazione, organizzazione, gestione, coordinamento, sviluppo e controllo nel rispetto dei fini e dei meccanismi operativi dell'Opera.

Il Responsabile può avvalersi di un **team di collaboratori**. Egli garantisce che i collaboratori condividano lo Scopo dell'organizzazione e li chiama a cooperare in vista di obiettivi definiti dallo stesso Responsabile sulla scorta degli obiettivi che egli riceve dalla Presidenza e dalla Direzione Generale, sia su base individuale, sia su base comune. Egli assicura le condizioni affinché i collaboratori possano operare, perseguire gli obiettivi ricevuti, formarsi, crescere e motivarsi in consonanza con lo Scopo dell'Opera e con ciò che è stato preventivamente pianificato con la Presidenza e la Direzione Generale. Nelle diverse attività che ogni giorno occorre portare avanti in un

ambito operativo, compito del Responsabile è garantire il coordinamento complessivo e la **realizzazione unitaria** della macro-attività **in linea con lo Scopo e gli obiettivi** dell'Opera.

Il Responsabile è caratterizzato da notevole capacità manageriale, capacità innovativa e capacità di perseguire obiettivi globali. Egli deve assicurare:

- la gestione della **complessità** organizzativa e di territorio nel rispetto delle priorità e delle necessità;
- la realizzazione degli **obiettivi** nel modo più adeguato e, quindi, efficiente attraverso un orientamento ai risultati;
- la conduzione delle **persone** attuando, attraverso l'utilizzo consapevole dello strumento della delega, un orientamento sussidiario che promuova la responsabilità.

Trasformare i dati della realtà in entrata è la caratteristica distintiva del Responsabile. Egli è **orientato al risultato** e non a quello che non va, non al lamento, non a ciò che non è possibile, ma a ciò che c'è di positivo. Non guarda innanzitutto ai vincoli, ma alla possibilità di riuscire. Sa vedere i problemi, non si permette il lusso di ignorarli né li sopporta passivamente, ma cerca di fare qualcosa per cambiare la situazione, cioè per fare davvero i conti con la realtà.

Partire dai punti di forza propri, dell'organizzazione e dei collaboratori, aiuta a vedere e portare soluzioni e non solo problemi. Il Responsabile è teso a scoprire i punti di forza dei collaboratori e configura le mansioni e le attività in modo che ogni persona con i suoi punti di forza possa dare il meglio all'organizzazione. Con lo stesso intento egli cerca di individuare

i punti di debolezza dei collaboratori, per evitare impiegare una persona in ambiti in cui ha palesi inadeguatezze.

Compito del Responsabile è quello di scegliere le persone (**selezione**), scoprire i loro punti di forza (**osservazione**), configurare adeguatamente le loro mansioni (**gestione**), dare loro la possibilità di mettersi alla prova operando sul campo (**azione**) e valutare insieme la performance e i risultati (**valutazione**).

Il cambiamento dell'organizzazione accade innanzitutto per una **decisione libera** delle persone che vi lavorano. Le strutture organizzative e la gerarchia devono facilitare il processo di cambiamento e non ostacolarlo. L'impulso al cambiamento, al progresso e alla proattività derivano da una certa forma di **tensione**: è esattamente questa tensione che provoca l'attività trasformatrice.

Il Responsabile è chiamato a svolgere il proprio lavoro operando il controllo e la gestione dell'efficienza e mai sostituendosi al percorso individuale delle persone; egli accompagna, supporta, promuove, valuta e corregge il cammino dei collaboratori, mai prende la responsabilità al loro posto.

Il Responsabile corre un grave pericolo se ritiene di essere l'unico in grado di risolvere tutti i problemi della sua unità operativa. Egli deve poter scegliere sempre cosa delegare, a chi delegarlo e perché delegarlo. Nella capacità di modulare la leva lavorativa della delega si esprime tutto il mestiere del Responsabile.

Delegare non è un'azione indiscriminata, ma ponderata a seconda delle caratteristiche del collaboratore e dell'obiettivo da ottenere: sarebbe sbagliato assumere uno stile delegante con una persona giovane e inesperta che ha bisogno, per crescere, di

controllo e guida; viceversa, sarebbe sbagliato attuare uno stile di controllo e guida con il collaboratore che ha esperienza e competenze ormai consolidate.

La delega non è un togliersi dalla responsabilità che è propria del Responsabile: chi risponde degli sbagli del collaboratore è infatti sempre il Responsabile. La delega non è nemmeno una parola vuota: il Responsabile deve poter delegare sempre al livello organizzativo più basso in grado di svolgere quel tipo di responsabilità. Solo così la delega diventa responsabilità diffusa ed è funzionale all'organica crescita dell'organizzazione.

In conclusione, il Responsabile non è tale per via del suo livello gerarchico o del suo status, dei guadagni che percepisce, dei privilegi di cui gode o del potere di cui dispone, ma in quanto il suo specifico contributo è **funzionale alla totalità**, cioè a risultati unitari nell'ambito specifico di sua responsabilità.

Il successo del Responsabile non si misura da quanto egli si rende indispensabile all'impresa, ma da quanto sa **costruire un luogo organizzativo capace di durare nel tempo**, di esprimere adeguatamente lo Scopo e il metodo dell'Opera e di raggiungere gli obiettivi che essa si prefigge.

MAESTRI

“Nel senso classico del termine: il Maestro, è più di un esperto, è un testimone del proprio sapere, non solo nel senso che lo possiede con la necessaria competenza, ma proprio perché, attraverso un lavoro su di sé, lo ha rielaborato in senso esistenziale ed è perciò in grado di fare da guida agli altri. Allora traccia un percorso di realizzazione esistenziale, anche esigente, di cui egli stesso assume il ruolo di guida e di apripista: è un battistrada.”²

Il Maestro è un professionista che, come ogni altro collaboratore, svolge una funzione educativa in quanto comunica qualcosa che appartiene all’orizzonte del suo “io”. Attraverso il suo modo di vivere egli introduce i talenti in un percorso di crescita in **relazione alla realtà**, offrendogli il criterio per **giudicare**.

Al Maestro sono assegnati le seguenti responsabilità e mansioni:

- operare mettendo in gioco tutta la propria **persona**, i propri doni e le proprie capacità avendo come obiettivo l’educazione dei Talenti, secondo le linee guida dell’Opera;
- operare concependo la formazione come **scoperta**, in primis per sé, mettendosi nella condizione di *imparare ad imparare* così da trasmettere ai Talenti un grande senso di libertà, fascino della vita, della realtà da scoprire, con l’obiettivo di renderli protagonisti e desiderosi conoscere;
- contribuire in modo attivo, attraverso la propria individualità, il proprio temperamento, il dialogo con colleghi e responsabili, alla **scoperta dei doni e delle potenzialità dei**

² G. Belotti, S. Palazzo, *Genitori, la sfida educativa*, Torino, Elledici, 2007.

Talenti, con la consapevolezza che questo si realizza in modi e tempi diversi;

- sostenere la **libertà** dei Talenti, accompagnandoli e sfidandoli così da farli crescere in termini di responsabilità dentro un dialogo creativo come continua provocazione;
- formare, avvicinare promuovere e assicurare **l’inserimento o il reinserimento dei Talenti nel mondo del lavoro** attraverso l’insegnamento di un mestiere secondo le più alte e aggiornate competenze del mercato;
- impostare la didattica secondo il **“learning by doing”** attraverso l’ideazione di modalità innovative ed esperienziali direttamente connesse allo scopo formativo e professionale; questo lavoro deve essere svolto attraverso un **confronto** diretto, continuo e interdisciplinare con il responsabile e i colleghi, anche formando gruppi di lavoro che abbiano lo scopo di rendere vivo ed attuale l’insegnamento;
- condurre i Talenti a scoprire come **stare di fronte ai problemi** e come trovare il modo di comprenderli e affrontarli, anche stimolando in essi un atteggiamento proattivo e imprenditoriale;
- aiutare i Talenti a **comprendere il contesto** e l’ambiente circostante e, in particolare, il loro posizionamento e il loro compito all’interno di esso;
- avere un atteggiamento di **apertura al mondo**, rimanendo in rapporto con il mondo del lavoro (specifico di area e in generale) e promuovendo e sostenendo esperienze innovative e collaborazioni internazionali.

AMMINISTRATIVI, SVILUPPATORI, TECNICI E OPERATIVI, DIPENDENTI E CONSULENTI

I collaboratori con mansioni diversa da quella di Maestro sono parimenti impegnati nel conseguimento dello Scopo dell'Opera, siano essi dipendenti o consulenti.

Ogni collaboratore riporta funzionalmente e gerarchicamente ai Responsabili individuati e da questi riceve le direttive inerenti al suo lavoro. Nell'attuare le indicazioni impartite dai Responsabili, ogni collaboratore si avvale di una **autonomia** più o meno elevata a seconda della mansione, dei compiti e delle responsabilità che gli sono attribuiti a livello individuale, nonché del fatto che sia dipendente o consulente, che possono spaziare da funzioni prettamente esecutive fino a funzioni di coordinamento.

L'Amministrativo a cui sono assegnati compiti di coordinamento comprende, conosce e utilizza ogni contributo - anche di dettaglio - fornito dai Collaboratori. È suo compito facilitare il nesso fra le azioni singole e la finalità, anche specifica, per cui sono svolte e garantire il coordinamento complessivo e la realizzazione unitaria della macro-attività in linea con lo Scopo e gli obiettivi dell'Opera.

Ogni collaboratore è inserito in uno o più **team di lavoro** dove è chiamato a portare il proprio contributo alla realizzazione dello Scopo dell'Opera e al raggiungimento degli obiettivi definiti dai Responsabili.

Egli è orientato al risultato e non a quello che non va, sa riconoscere i problemi, ma non li sopporta passivamente, cerca

di fare qualcosa per affrontare la realtà e per questo scommette su una positiva collaborazione con i Responsabili e i Colleghi.

L'orientamento al risultato, unito all'orientamento ai punti di forza propri, dell'organizzazione e delle persone, lo stimola ad essere **creativo** e a vedere e portare soluzioni e non solo problemi.

Il cambiamento dell'organizzazione avviene innanzitutto per una **decisione libera** delle persone che vi lavorano. Le strutture organizzative e la gerarchia devono facilitare il processo di cambiamento e non ostacolarlo. L'impulso al cambiamento, al progresso e alla proattività deriva da una certa forma di **tensione**: è esattamente questa tensione che provoca l'attività trasformatrice.

In conclusione, risulta chiaro che nell'attività delle Opere lo Scopo è tutt'altro che astratto, è la cosa più concreta, perché orienta e conferisce valore al lavoro di ogni mansione e stabilisce il nesso tra le mansioni.

L'organizzazione delle Opere è un'integrazione di competenze diverse in cui il valore che ognuno porta non consiste in ciò che fa, ma nel contributo che dà alla realizzazione dello Scopo, in un modo diretto o indiretto.

Non c'è un lavoro più importante di un altro, sono tutti importanti, perché ciascun Collaboratore contribuisce a promuovere la realizzazione integrale della persona.

