



Scienze Sociali in dialogo – Social Sciences in dialogue- Ciencias Sociales en dialogo

**L'agire agapico come categoria interpretativa per le scienze sociali**

*Centro Mariapoli di Castelgandolfo, 17-18 gennaio 2011*

# **Verso la *governance* e il *management* di comunione nelle organizzazioni**

Comunicazione

*Seminario Internazionale "Social One"*

*L'AGIRE AGAPICO COME CATEGORIA INTERPRETATIVA*

*PER LE SCIENZE*

Roma, 17 e 18 gennaio 2011

**Presentazione**

**Lavinia SOMMARUGA BODEO, Robert JAMEN, Nicolas REYNAUD**

**Co-autori**

**Jean-Marc CHANEL, François GALLON, Sergio GRIDEL, Robert JAMEN,  
Philip KOENIG, Valérie MANCINI, Nicolas REYNAUD, Lavinia SOMMARUGA BODEO**

## **Summary**

This communication presents the concept of 'governance and management of communion'. The calling of this concept is to create or strengthen the unity between leaders within the organization, and between leaders and fellow-workers, and with all stakeholders of the organization. This unity can be progressively developed on the basis of shared values and a shared commitment. It should lead to greater effectiveness in the organization, through the voluntary participation of people of goodwill.

Governance of communion is in line with:

- The growing unity of the world, despite conflicting signs such as wars and conflicts;
- The new collective spiritual approach which completes more individualistic spiritual approaches;
- The growing complexity of the world in every field: technology, economics, politics...

It allows this complexity to be better taken into account, as it helps to include everyone's ideas in a collective approach.

We present our methodology of research, which is multidisciplinary and oriented towards three directions:

- study of the literature on communion and the subjects we are studying,
- study of the concrete examples of communion we will find in present organizations,
- research action with partners, willing to implement governance and management of communion in their organization.

As an example, we illustrate the concept and the implementation of governance and management of communion, as a progressive process, founded on six levels of knowledge, leading to growing brotherhood:

1. Know-how, expertise, in a spirit of service and openness to others;
2. Knowing how to let go, and accept the ideas of others;
3. Inter-personal skills that help develop good relationships;
4. Knowing how to live together, an understanding of communion, which is characterized by relationships of reciprocity;
5. Knowing how to bounce back, to recover from the inevitable set-backs and difficulties, whether personal or collective;
6. Knowing how to create together, drawing everyone's ideas together in order to move forward towards solutions that seemed unthinkable before, to meet the challenges of this complex world.

We illustrate these different forms of know-how and knowledge with examples from organizations and businesses.

An organization that is focussed on its values and aims becomes more effective in fulfilling its mission, serving the people and the organizations that it interacts with.

## **Indice**

<b>Summary .....</b>	<b>1</b>
<b>Introduzione .....</b>	<b>3</b>
<b>1. Governance e management di comunione .....</b>	<b>4</b>
1.1. Tentativo di una definizione della governance e del management di comunione .....	4
1.2. Valori sotto-stanti alla governance e al management di comunione .....	5
<b>2. Quadro generale della nostra ricerca e problematica .....</b>	<b>6</b>
2.1. Unità crescente del mondo e governance di comunione .....	6
2.2. Nuovo approccio spirituale collettivo e governance di comunione .....	7
2.3. Complessità crescente del mondo e governance di comunione .....	8
2.4. Conseguenze delle considerazioni precedenti sul nostro obiettivo della ricerca.....	9
<b>3. Metodologia della ricerca.....</b>	<b>9</b>
3.1. Proseguimento e approfondimento della teoria di governance di comunione .....	9
3.2. Ricerca di organizzazioni, di dirigenti e manager già impegnati in un processo di governance o di management de comunione .....	9
3.3. Svolgimento della ricerca azione con una o più organizzazioni partner .....	10
3.4. Cambiamento atteso con una governance e un management di comunione .....	11
<b>Conclusioni .....</b>	<b>11</b>
<b>Esempio di un percorso progressivo per l' attuazione della governance e del management di comunione. 11</b>	
1. Progressività della governance e del management di comunione .....	12
2. Proposta di una scala di sei livelli di « saperi fraternizzanti » .....	12
3. Interdipendenza dei sei livelli di saperi fraternizzanti.....	18
<b>Bibliografia.....</b>	<b>20</b>

N.B. è stato scelto la terminologia di *governance e management di comunione* in italiano per tradurre dal francese *gouvernance et management de communion*.

## Introduzione

Questa comunicazione ha come scopo di presentare il progetto di ricerca sul quale lavoriamo : la definizione della governance e del management di comunione, e l'elaborazione di processi di attuazione per qualsiasi organizzazione, qualunque sia la sua finalità: sia economica che sociale, o politica, o educativa ...

In una prima parte definiamo questi concetti e stabiliamo i legami necessari con l'agire agapico, nella seconda parte li approfondiamo alla luce dell'evoluzione attuale del mondo. Mettiamo in evidenza i punti di convergenza forti che hanno confortato il nostro obiettivo di ricerca.

Nella terza parte precisiamo la nostra problematica di ricerca. Infine presenteremo un esempio di attuazione operativo della governance e del management di comunione, esemplificando in questa maniera i nostri lavori.

## 1. Governance e management di comunione

### 1.1. Tentativo di una definizione della governance e del management di comunione

La nostra ipotesi è che l'«agire agapico<sup>1</sup>» dei dirigenti, tra di loro e con gli altri membri (collaboratrici e collaboratori) e partner (clienti, fornitori ...) e di altri "attori" dell'organizzazione porta ad un approccio rinnovato della governance e del management, che, attraverso una dinamica di cambiamento profondo e permanente, sfocia in ciò che chiamiamo "la governance e il management di comunione".

Distinguiamo il concetto di governance dalla nozione di management in quanto la prima è un processo che mira a trasformare le aspettative e i bisogni degli attori (parti interessate) in valori politici e obiettivi per l'organizzazione mentre la seconda è un processo che mira a trasformare questi valori, queste politiche e questi obiettivi in pianificazione delle azioni, in mezzi per compierle, in osservazione dei loro risultati e in valutazioni regolari della loro efficienza.

**La governance e il management di comunione cercano di creare l'unità tra i dirigenti<sup>2</sup> dell'organizzazione, e tra i dirigenti e gli altri collaboratori e collaboratrici dell'organizzazione, e con tutti i partner dell'organizzazione: clienti, fornitori ... generalmente indicati come parti interessate dell'organizzazione. Questa unità viene costruita progressivamente, sulla base di valori collettivi e con l'impegno di ciascuno.**

L'istituzione di una governance e di management di comunione ha lo scopo di aiutare le organizzazioni a passare dal management tradizionale basato sulla ricerca quantitativa dell'efficienza economica, l'organizzazione gerarchica, ad una governance e un management che promuove l'unità fra tutti, il completo sviluppo individuale, la fiducia nell'essere umano e la flessibilità organizzativa, con una ricerca di efficienza che unisce gli obiettivi economici, sociali, societali ed ambientali.

La nostra definizione della comunione corrisponde a quanto diceva e scriveva Vera Araujo:

« Per parlare in termini semplici e quotidiani, la **comunione nasce laddove** delle persone stabiliscono delle relazioni vere, piene di senso, di significato, impregnate d'amore. Un amore che è il frutto di un impegno costante del darsi all'altro, qualunque esso sia, e che si sforzi di superare ogni individualismo egocentrico e chiuso, per tendere all'alterità aperta e reciproca ... Questa sfida consiste nel suscitare dapprima in ognuno, poi poco a poco tra tutti il desiderio di comunità. Una comunità che non è conformismo né semplice assemblea, ma volontà di aiutarsi gli uni gli altri e di darsi a vicenda.

Al contrario, nel caso della "struttura di produzione", il discorso prende delle connotazioni ancora diverse. E' necessario che queste diventino delle "comunità di persone" unite da rapporti autentici, tesi verso obiettivi positivi ed efficaci. E' possibile, su questa base, introdurre tutta una serie di valori nei ruoli e nelle funzioni specifiche per un'impresa. Collaborazione, fiducia, ascolto, amore per la verità, rispetto delle competenze e

---

<sup>1</sup> L'Agire agapico: agire secondo l'agape, l'amore agapico, l'amore dono di sé, mettendo in primo il bene dell'altro o degli altri, il bene comune, scordando se stessi. L'agir agapico è la cultura del dono nella gratuità.

<sup>2</sup> Osservazione: pensiamo indistintamente alle donne che agli uomini quando parliamo di « uomini ». Nella misura del possibile abbiamo utilizzato i termini femminili e maschili. Quando è scritto solo il termine maschile, è da capire nel senso generale dell'umanità, tanto donna che uomo.

responsabilità, partecipazione, attenzione, possono, su prova dei fatti, dimostrarsi come elementi di rara efficacia nella realizzazione degli obiettivi proposti. Più ancora: possono stimolare la creatività e l'innovazione per concepire strutture e regole di gestione conformi alla dignità della persona e della vita della comunità.»<sup>3</sup>

## **1.2. Valori sotto-stanti alla governance e al management di comunione**

La nostra definizione di governance e di management di comunione si basa su un'idea dell'uomo, della natura umana, vale a dire un concetto antropologico, che costituisce uno dei nostri assi di ricerca e che riassumiamo scrivendo che l'uomo è un essere sociale chiamato a vivere relazioni buone (in senso etico), a vivere relazioni fraterne con gli altri uomini.

Questa visione antropologica comprende l'agire agapico come una dimensione fondamentale. L'uomo è così chiamato a vivere il dono nei confronti di altri uomini nei loro ambienti di vita diversi, in particolare nella vita di famiglia, nelle attività associative, ma anche nella sfera economica: "... nei rapporti mercantili il principio di gratuità e la logica del dono come espressione della fraternità possono e devono trovare posto entro la normale attività economica".<sup>4</sup>

Se la governance e il management di comunione si sviluppano nelle organizzazioni, l'uomo potrà tendere verso un'**unità** sempre più completa tra ciò che vive di solito in famiglia con i valori corrispondenti del dono di sé, dell'amore, dell'agire agapico, e ciò che invece egli è chiamato a vivere nelle organizzazioni: tanto le imprese a vocazione economica quanto le organizzazioni ad altre finalità.

Questo obiettivo di **unità** nella vita dell'uomo, nei valori comuni scelti liberamente e realizzati nei suoi vari ambienti di vita, è essenziale per la felicità dell'uomo. Al contrario, nel mondo di oggi, le persone sono spesso tiragliate tra il loro lavoro ed i loro valori:

" L'essere umano è duplice. In nome del lavoro, della produttività o della redditività, può essere condotto ad accompagnare degli atti che moralmente condanna. L'essere umano non entra sempre in crisi, nonostante le contraddizioni flagranti derivanti dal suo coinvolgimento in atti, attività o azioni professionali che sembrano essere ben in contraddizione con gli impegni assunti intellettualmente e moralmente nella sfera privata".<sup>5</sup>

Secondo Christophe Dejours, la debolezza della volontà (akrasia =) spiega questa frattura tra gli atti e i valori:

" Come può una persona mantenere questo divario e quindi non lasciarsi sopraffarsi dalla propria ansia? La formula più comune è quella di "akrasia", questa debolezza di volontà che porta ad agire in senso contrario di quello che indica il giudizio di valore o la ragione: "Video meliora proboque, deteriora sequor" ("Vedo il meglio, sono d'accordo, faccio il peggio)."

L'attuazione della governance e del management di comunione nelle diverse organizzazioni in cui l'uomo può essere un membro, può aiutare a supplire questa debolezza della volontà umana, per incoraggiare gli uomini a formarsi gradualmente ad una cultura della comunione e rafforzare "l'uomo interiore" e la sua unità spirituale.

Questa visione antropologica porta alla conclusione che l'attuale crisi è sia spirituale, morale, culturale che politica, prima di essere economica, finanziaria, ambientale e alimentare (il dramma della fame nel mondo). La ricerca della libertà individuale ha portato talvolta a trascurare l'importanza della fraternità e del bene comune. I legami sociali si sgretolano; famiglie, imprese, organizzazioni e le nostre società, in generale, sono ora fragilizzate e vivono un periodo di grande incertezza.

Il Dalaï Lama ha scritto dopo gli attentati dell'11 settembre 2001: "Per noi le ragioni - degli eventi di questi giorni - sono chiare. (...) Non ci siamo ricordati delle verità umane basilari. (...) Siamo tutti uno. Questo è un

---

<sup>3</sup> ARAUJO Vera, La cultura del dono e della comunione in quanto dimensioni dell'economia, discorso all'UNESCO Parigi, 2001

<sup>4</sup> Benedetto XVI (papa), Enciclica "Caritas in Veritate", 29 giugno 2009, paragrafo 36.

<sup>5</sup> DEJOURS Christophe, "Le travail vivant", Tome 1, Payot, Paris, 2009, tome 1, pagina 186

messaggio che la razza umana ha grandemente ignorato. Il dimenticare questa verità è l'unica causa dell'odio e della guerra (...).<sup>6</sup>

Pur sottolineando l'unicità di ognuno, il management e la governance di comunione hanno lo scopo di contribuire a rafforzare lo spirito collettivo, la visione comunitaria, l'agire agapico, la comunicazione e gli scambi all'interno delle organizzazioni, indipendentemente dalla loro vocazione: economica, politica, spirituale ...

Questa visione antropologica si traduce con i seguenti valori, che sono alla base della governance e del management di comunione:

- **Dignità e rispetto di ogni uomo,**
- **Unità tra tutti e di tutti,**
- **Impegno di ognuno.**

*Dignità e rispetto di ogni uomo:* questi valori si riferiscono ad una visione globale dell'uomo come essere relazionale, essere sociale, nello stesso tempo corpo, anima e spirito. Ogni uomo è mio fratello, mio uguale in dignità, in ogni momento. A causa della sua infinita dignità, ogni uomo ha diritto al rispetto. Dietro a questi valori, proponiamo una visione antropologica dell'uomo, che è insieme **corpo** con il funzionamento biologico del corpo umano l'essere in relazione con il mondo e gli altri uomini attraverso i 5 sensi, **anima** che corrisponde alla personalità dell'uomo, con la vita affettiva (le emozioni e i sentimenti), la memoria, l'intelligenza e la volontà ... e lo **spirito** con la vita spirituale ( settore dei valori spirituali o morali che l'uomo sceglie o nei quali lui crede, delle convinzioni filosofiche, umaniste, spirituali o religiose, delle relazioni con Dio per i credenti ...).

*Unità tra tutti e di tutti:* la ricerca dell'unità è centrale. Quando è presente, tutti i partecipanti esprimono una gioia profonda e condivisa nella libertà e nella creatività. Ognuno contribuisce al tutto e il tutto vive solo grazie ad ognuno.

*Impegno di ognuno:* è con tutta la sua persona che ognuno vive nel lavoro e altrove. Noi miriamo ad offrire ad ogni attore dell'organizzazione la possibilità di impegnarsi per il suo sviluppo e di contribuire a creare la comunione nell'organizzazione, sul piano intellettuale, emotivo e spirituale.

*Grazie alla dignità e al rispetto offerto a tutti, ogni persona può in tutta libertà trasmettere la sua visione e attuare i suoi doni particolari per arricchire e completare l'unità. La riconoscenza dell'unicità di ciascuno e la comprensione da parte di tutti dell'importanza dell'unità, motivano le persone ad impegnarsi pienamente nella ricerca di comunione.*

## **2. Quadro generale della nostra ricerca e problematica**

Studiamo in questa parte le relazioni osservabili tra la situazione attuale del mondo e, la governance e il management di comunione.

### **2.1. Unità crescente del mondo e governance di comunione**

- 

- **Il nostro mondo tende all'unità, nonostante i segni contrari**

Il nostro mondo vive una mondializzazione crescente e sta diventando un villaggio. Il commercio internazionale, gli spostamenti di tanti, i grandi flussi migratori, gli scambi culturali e scientifici creano una comunità umana mondiale sempre più grande.

Siamo entrati in un mondo più comunitario, anche se le tensioni e le guerre sono purtroppo sempre presenti.

“Come tutti sappiamo e possiamo constatare, oggi il mondo è caratterizzato da tensioni: fra sud e nord; nel Medio Oriente, nell'Africa; da guerre, minacce di nuovi conflitti, e da altri mali tipici della nostra epoca. E' così. Eppure, nonostante tutto, oggi, paradossalmente, il mondo tende all'unità e quindi alla pace; è un segno dei tempi. (...).

---

<sup>6</sup> LUBICH Chiara, “La sfida di una politica autentica – Dialogo”, Intervento a un congresso sulla politica, a Martigny in Svizzera il 22 marzo 2003 p. 3.

Hanno detto ancora questa tensione del mondo all'unità, ideologie, ora in parte sorpassate, che pure tendevano a risolvere i grandi problemi di oggi in maniera globale.

Nel mondo politico, come in Europa, lo dicono gli Stati che tendono a unirsi.

Lo dicono, ad esempio, i numerosi enti e organizzazioni internazionali, così come favoriscono l'unità i moderni mezzi di comunicazione, che portano tutto il mondo in una comunità o in una famiglia." Chiara Lubich<sup>7</sup>

- **La Governance di comunione è in concordanza con il nostro mondo in cammino verso l'unità**

La governance e management di comunione chiama le donne e gli uomini di buona volontà a lavorare in comunione nelle organizzazioni di appartenenza. L'obiettivo della comunione incoraggia i dirigenti e le dirigenti ad approfondirne l'unità tra loro, con i loro collaboratori e collaboratrici e con tutti i partner dell'organizzazione.

La governance e il management di comunione sono in concordanza con l'aspirazione del mondo a sempre più unità. Questa unità potrà diventare profonda e duratura soltanto se le modalità di governance attuali si evolvono verso la ricerca di fraternità all'interno delle nostre organizzazioni, tra tutti, qualunque siano la funzione e l'ambito di ciascuno.

Il nostro mondo ha bisogno di una nuova governance e di un nuovo management, più comunitario, in modo che i metodi di decisione e di gestione lo diventino collettivi e si accordino con la costruzione di un mondo più unito.

## **2.2. Nuovo approccio spirituale collettivo e governance di comunione**

### **Il nostro mondo arricchisce l'approccio spirituale classico piuttosto individuale con un approccio collettivo, comunitario**

La ricerca spirituale dell'uomo, sin dalla notte dei tempi, è stata piuttosto individuale. Il "Conosci te stesso" del filosofo greco Socrate, che significa " Si trova in te il Bello, il Vero, il Bene".<sup>8</sup>

Nelle tradizioni orientali, la meditazione è una via privilegiata. La tradizione cristiana propone la preghiera interiore e Agostino di Ippona scriveva: "Ecco che tu eri dentro di me e io al di fuori di me ... Tu eri con me e io non ero con te".<sup>9</sup>

Il filosofo francese René Descartes ha preso come punto di partenza della sua riflessione filosofica la frase: "Io sono" e ha considerato l'uomo come un "soggetto pensante".

La preoccupazione per gli altri, anche se già presente nella spiritualità individuale, si è accresciuta nei nostri tempi moderni. Il tema della presenza dell'altro è il cuore della filosofia di Emmanuel Levinas (1906 - 1995), che afferma che l'essenza dell'uomo è di non essere se stesso: l'uomo è solamente se stesso quando diventa uno per "l'altro". Scopre che la prima caratteristica della soggettività (vale a dire, il fatto di essere una persona) è la **responsabilità**.

Sul piano religioso, il Movimento dei Focolari, di origine cattolica, ma ora aperto a persone di altre convinzioni religiose o di nessuna fede religiosa, vive e propone un carisma di amore reciproco e di unità con tutti, che è un notevole esempio di questa evoluzione verso una spiritualità comunitaria.<sup>10</sup>

---

<sup>7</sup> LUBICH Chiara, la dottrina spirituale, edizioni Mondadori, Milano 2001 p. 53-54, Discorso pronunciato all'UNESCO il 17 dicembre 1996, in occasione del conferimento del "premio per l'educazione alla pace".

<sup>8</sup> RAMEIX Suzanne, "Fondements philosophiques de l'éthique médicale", Ellipses, Paris, 1996, pagina 23

BRUN Jean, "L'Europe philosophe. 25 siècles de pensée occidentale", Clefs de l'histoire, Stock, Paris, 1997

<sup>9</sup> Augustin d'Hippone, "Confessions", livre X, capitolo 27

<sup>10</sup> Chiara LUBICH diceva:

" Si sa come, in questi duemila anni dalla venuta di Gesù, la Chiesa abbia visto fiorire nel suo seno, l'una dopo l'altra, e a volte contemporaneamente, le più belle, le più ricche spiritualità (...).

In tutto questo splendore una nota è sempre stata costante: è soprattutto l'individuo, la persona singola che va a Dio.

- **La governance di comunione è in concordanza con l'approccio spirituale collettivo**

**La governance e il management di comunione sono la traduzione in termini di gestione delle organizzazioni della dimensione spirituale collettiva che si sta sviluppando oggi.** Siamo invitati a lavorare in modo collettivo, comunitario, per rinnovare le procedure di gestione delle organizzazioni.

Inoltre, lavorare collettivamente, permette di mobilitare l'intelligenza collettiva, superiore all'intelligenza individuale quando le persone sono riunite insieme cercando di pensare e di decidere insieme, nel rispetto e nell'ascolto reciprochi, considerando i punti di vista diversi e cercando insieme delle soluzioni ai problemi studiati.

Questo approccio collettivo permette di affrontare meglio la complessità del mondo di oggi. Questo è ciò che ora vi presentiamo.

### **2.3. Complessità crescente del mondo e governance di comunione**

- **Viviamo in un mondo sempre più complesso**

Le tecnologie stanno migliorando a grande velocità, i gruppi di ricerca sono sempre più multi-disciplinari, perché è diventato impossibile per una singola persona essere abbastanza competente in tutti i settori interessati da tali tecnologie o da tale progetto di ricerca.

Nel mondo globalizzato di oggi, entriamo in contatto con molti uomini e donne. Possono parlare la stessa lingua o un'altra lingua. La loro cultura può essere la stessa come la nostra, o essere una cultura completamente diversa. Le loro credenze spirituali possono essere uguali o ben diverse in base alla storia di ciascun Paese, alle tradizioni famigliari, all'esperienza e alla libertà di ciascuno ...

Siamo invitati ad aprire i nostri cuori e le nostre intelligenze all'altro, agli altri, per accoglierli così come sono, senza giudicarli. Invece, possiamo rallegrarci della ricchezza che vediamo in ciascuno, delle differenze che forse ci sorprendono, ma che ci permetteranno di andare avanti tutti insieme. Agire collettivamente nel nostro mondo è, a nostro modo, il mezzo efficiente per gestire la complessità intrinseca del mondo di oggi.

- 
- **La governance di comunione è adattata alla complessità crescente del mondo**

Governance e il management di comunione si adattano bene per tener conto della complessità crescente del mondo di oggi. L'intelligenza collettiva, unita nella comunione, è maggiormente in grado di comprendere adeguatamente il mondo di oggi e di determinare ciò che è preferibile realizzare.

Chiara Lubich, fondatrice del Movimento dei Focolari, presenta la fraternità come principio che aspira al pensiero complesso. L'atteggiamento fraterno è la base comune per tutti gli attori, che diventano **portatori della logica degli altri**, anche se ognuno mantiene la propria sensibilità. Il pensiero di ciascuno è combinato con il pensiero dell'altro in **una pratica collettiva di riflessione condivisa**.<sup>11</sup>

---

E' questa una conseguenza ancora di quel lontano periodo della storia in cui i cristiani, scemato il primitivo fervore che aveva visto stringersi la comunità di Gerusalemme in un cuor solo ed un'anima sola, e, passate le persecuzioni, pensarono di salvare la propria fede ritirandosi nel deserto per attuare soprattutto il primo comandamento, amare Dio. E' l'epoca dell'anacoresi (= gli eremiti).

(...) Ma oggi i tempi sono cambiati.

In quest'epoca lo Spirito Santo chiama con forza gli uomini a camminare accanto ad altri uomini, anzi ad essere, con tutti quanti lo vogliono, un cuore ed un'anima sola.

E lo Spirito Santo ha spinto il nostro Movimento, vent'anni prima del Concilio, a fare questa solenne sterzata verso gli uomini.

Secondo la nostra spiritualità si va a Dio proprio passando per il fratello. "Io-il fratello-Dio", si dice. Si va a Dio insieme con l'uomo, insieme con i fratelli, anzi si va a Dio attraverso l'uomo.

Da studi di nostri esperti - almeno in una prima visione generale - risulta che una spiritualità collettiva, come questa dell'unità, appare per la prima volta nella Chiesa.» Chiara LUBICH, "Pensée et spiritualité", Paris, 2003, pages 65 et 66, Extrait d'un discours prononcé à Milan le 9 mars 1995, à l'occasion de l'attribution du Prix "Auteur de l'année" de l'Union des éditeurs et libraires catholiques italiens.

<sup>11</sup> REYNAUD Nicolas, "La fraternité progressive, une gouvernance de communion"; capitolo 5, 2006



## **2.4. Conseguenze delle considerazioni precedenti sul nostro obiettivo di ricerca**

Nello sviluppo precedente, abbiamo considerato la necessità d'evoluzione del mondo verso una maggiore unità, verso un approccio collettivo che completa l'approccio tradizionale più individuale, nel contesto globale di una complessità crescente. Questa situazione rende sempre più difficile o impossibile uno studio individuale sufficiente dei problemi attuali.

Questi fatti hanno rafforzato il nostro obiettivo di ricerca nel lavorare su una governance e un management di comunione, per costruire e offrire alle organizzazioni un approccio collettivo dei problemi di governance e di management, al fine di aiutarli a comprendere meglio il loro ambiente, a lavorare in modo più collettivo all'interno delle stesse, per una migliore motivazione e un maggiore sviluppo dei loro collaboratori per meglio rispondere alla loro vocazione, siano esse imprese a finalità economica di creazione di ricchezze utili per l'uomo, o delle organizzazioni aventi un'altra vocazione, educativa, sociale, politica ...

Una conseguenza metodologica essenziale è la necessità di un approccio multidisciplinare alla governance e il management di comunione. Stiamo lavorando su un approccio basato contemporaneamente sull'economia e il management, sulla sociologia, l'antropologia, la psicologia, la filosofia e l'etica, come pure la spiritualità e la teologia. Questo approccio multidisciplinare ci sembra fondamentale sperando di prendere in considerazione in modo valido la complessità del mondo e delle organizzazioni. Questo approccio metodologico è completato da una forte volontà dei membri del gruppo di ricerca per l'attuazione di questa unità tra loro e con altri.

## **3. Metodologia di ricerca**

Il progetto del nostro gruppo di ricerca è quello di perseguire sia la ricerca teorica, che la ricerca sul posto in un processo di ricerca-azione e quello di accompagnare delle organizzazioni volontarie nella realizzazione di governance e di management di comunione.

### **3.1. Proseguimento e approfondimento della teoria di governance di comunione**

Noi approfondiamo sul piano teorico i fondamenti della governance e del management di comunione, in modo multidisciplinare, e li ricollegiamo con le teorie già esistenti di governance e di management. La governance di comunione, infatti, non ha come vocazione di "rimuovere" gli altri modi di governance ma di aiutare a un'ampia consapevolezza dell'importanza del rinforzo della comunione nella gestione delle organizzazioni, ponendo in evidenza i buoni risultati e i punti positivi di altre teorie.

La governance di comunione ci sembra rispondere a quattro condizioni per "il nuovo vero"<sup>12</sup> :

- 1. deve aver in sé un'ispirazione.**
- 2. deve completare la tradizione e non distruggerla.**
- 3. non esiste se non viene messa in pratica.**
- 4. deve durare.**

La governance di comunione non propone di sostituire le attuali teorie di governance, ma di completarle con un nuovo approccio, fondato sulla comunione tra le persone.

### **3.2. Ricerca di organizzazioni, di dirigenti e manager già impegnati in un processo di governance o di management di comunione**

Una parte fondamentale della nostra ricerca è quella di esplorare le esperienze significative di governance e di management di comunione all'interno delle organizzazioni attuali.

---

<sup>12</sup> ZANZUCCHI Michele, Editoriale, Rivista italiana Città nuova, numero 7, 2010.

Le organizzazioni di cui i dirigenti sono aderenti all'Economia di Comunione<sup>13</sup> e agli altri processi di economia sociale e solidale offrono per questo un campo di osservazione privilegiato, ma non esclusivo. Ecco alcune citazioni che mostrano gli stretti legami tra l'Economia di Comunione e la governance e il management di comunione:

" La finalità dell'Economia di Comunione è nascosta nel suo stesso nome: un'economia che ha a che fare **con la comunione fra gli uomini** e con le cose."

Chiara Lubich<sup>14</sup>

"A differenza dell'economia consumista, basata su una cultura dell'avere, l'Economia di Comunione è l'economia del dare.

Ciò può sembrare difficile, arduo, eroico. Ma non è così perché l'uomo fatto ad immagine di Dio che è Amore, trova la propria realizzazione proprio nell'amare, nel dare.

Questa esigenza è nel più profondo del suo essere, credente o non credente che egli sia".

E si conclude: "E proprio in questa constatazione, suffragata dalla nostra esperienza, sta la speranza di una diffusione universale, domani, dell'Economia di Comunione."

Chiara LUBICH<sup>15</sup>

La vocazione dell'uomo al dono come carattere costitutivo della natura umana è confermato dagli scritti spirituali come: " Vi è più gioia nel dare che nel ricevere!" (La Sacra Bibbia, Nuovo Testamento, Atti degli Apostoli 20, 35 – edizione CEI)

Questo aspetto della nostra ricerca è in fase di sviluppo e presentiamo nell'ultimo esempio qualche prima esperienza.

### **3.3. Svolgimento di ricerca azione con una o più organizzazioni partner**

Attualmente stiamo cercando una o più organizzazioni partner diverse con le quali potremmo lavorare a stretto contatto, nella comunione, per definire, vivere insieme e affinare un approccio operativo d'attuazione della governance e il management di comunione.

L'obiettivo è, per questo passaggio, doppio:

- l'obiettivo di ricerca per sviluppare un approccio operativo di attuazione della governance e il management di comunione.

- l'obiettivo di miglioramento e di convalida progressiva dell'approccio operativo, mettendo a confronto i risultati osservati nella o nelle organizzazioni partner.

I metodi sviluppati, i progressi realizzati serviranno inizialmente alle organizzazioni partner, poi sono destinati ad essere trasferiti ad altre organizzazioni, desiderose anche loro di progredire verso una governance più orientata all'unità, la comunione con tutti.

I risultati delle nostre ricerche saranno divulgati attraverso articoli o libri destinati alla comunità scientifica, ai dirigenti nelle organizzazioni, così come agli insegnanti e ai loro studenti.

---

<sup>13</sup> Iniziativa nata nel Movimento dei Focolari nel 1991 in Brasile.

L'economia di comunione (EdC) a due finalità:

- Risolvere i problemi della povertà donando a quelli che hanno bisogno,
- Formare gli uomini alla cultura del dono e della gratuità.

I dirigenti di impresa che aderiscono all'economia di comunione si impegnano a conoscere questa cultura del dono, mettendo in comune il beneficio della loro impresa, che è suddiviso in tre parti uguali:

- Una parte per aiutare le persone in difficoltà finanziaria, offrendo il minimo necessario, cominciando da quelli che condividono lo spirito dell'economia di comunione;
- Una parte per la formazione degli uomini alla "cultura del dono", senza la quale non è possibile di realizzare una economia di comunione;
- Una parte per lo sviluppo dell'impresa, che deve rimanere competitiva pur rimando aperta al dono.

<sup>14</sup> LUBICH Chiara, Discorso alla sessione di formazione degli attori dell'economia di comunione, Castel Gandolfo, il 5 aprile 2001, pagina 2.

<sup>15</sup> LUBICH Chiara, Documentario "Per una economia di comunione", Novembre 1991, citato nel libro "Pour une économie de communion", autori Pino QUARTANA, Gérard ROSSE, Vera ARAUJO, Igino GIORDANI, Tommaso SORGI, Edizione Nouvelle Cité, Parigi, 1993, pagina 24 e pagina 63

### **3.4. Cambiamento atteso con una governance e un management di comunione**

I cambiamenti attesi molto positivi dell'attuazione di una governance di comunione in un'organizzazione sono numerosi. Per evitare di appesantire questo documento, ci limitiamo a segnalare alcuni elementi chiave:

- **L'organizzazione è ricentrata sui suoi valori e sulla sua finalità.**
- **L'organizzazione diventa una vera comunità di persone che lavorano insieme per lo stesso scopo.**
- **L'efficacia dell'organizzazione accresce, in uno spirito di servizio per meglio rispondere alle esigenze delle persone o delle strutture, e più in generale delle parti interessate, per le quali interviene.**

## **Conclusione**

Il nostro lavoro di ricerca si inserisce in un approccio collettivo della gestione delle organizzazioni, per tener conto della tendenza all'unità del mondo, nonostante i fatti contrari che osserviamo, dei percorsi spirituali collettivi che si sviluppano oggi e della crescente complessità del mondo. La governance di comunione offre alle organizzazioni di superare l'approccio individuale dei problemi di direzione (leadership) e di management delle organizzazioni, per arricchirla con un approccio collettivo, un approccio di comunione, che può aiutare l'organizzazione ad essere più fedele alla sua vocazione sociale qualunque sia: economica, sociale, politica, educativa ... nel contesto della società globale e della ricerca del bene comune.

I comportamenti dell'agire agapico del dono e della gratuità rispondono alla globalizzazione delle responsabilità e trovano tutto il loro posto nell'approccio di comunione, dove sono prioritari la missione dell'organizzazione, la ricerca di buoni rapporti con tutti, lo sviluppo di tutti, la ricerca del bene comune.

- **Membri del Gruppo di Ricerca sulla governance e il management di comunione**

I membri del nostro gruppo di ricerca sulla governance e il management di comunione sono:

**Jean-Marc Chanel:** Vice presidente dell'Associazione francese Edwards Deming, Capo progetto dell'organizzazione e informatica nel Gruppo Renault, Francia.

**François Gallon:** Direttore del progetto di Sviluppo Sostenibile e della gestione del cambiamento in un gruppo agro-alimentare, e Doctorant in sociologia, Francia.

**Sergio Gridel:** Consulente e formatore in management e animazione d'équipe, Coach d'équipe, Francia.

**Robert Jamen,** Docente – ricercatore all'ESDES, scuola superiore di commercio dell'Università cattolica di Lione, Francia, Dott. In Scienze di Gestione.

**Philip Koenig,** Consulente interno e Coach in un gruppo internazionale, Svizzera.

**Valérie Mancini,** Psicoterapeuta, Francia.

**Nicolas Reynaud,** Educatore e promotore della « Fraternité progressive », Svizzera.

**Lavinia Sommaruga Bodeo,** coordinatrice della politica di sviluppo e insegnante, Svizzera.

## **Esempio di un percorso progressivo per l'attuazione della governance e del management di comunione.**

*Questa parte riflette lo stato attuale delle nostre riflessioni e richiede di essere letta tenendo conto del processo di ricerca che seguiamo, che porta a dei risultati provvisori e parziali. Ve li presentiamo in tutta semplicità e umiltà.*

## **1. Progressività della governance e del management di comunione**

Una governance e un management di comunione non possono che essere progressivi. Non è possibile "decidere" la comunione, può essere costruita solo a poco a poco.

Gli atteggiamenti personali degli uomini e delle donne coinvolte sono fondamentali: la governance di comunione emerge gradualmente, man mano che ognuno cerca di vivere maggiormente in comunione con gli altri.

La comunione crescente si costruisce lentamente partendo dalla progressione individuale e collettiva sui diversi **saperi che permettono di costruire la fraternità = "saperi fraternizzanti"**. Ecco perché noi parliamo di "comunione" o di "fraternità progressiva".

## **2. Proposta di una scala di sei livelli di "saperi fraternizzanti"**

La governance e il management di comunione richiedono sia un impegno personale di ciascuno che un approccio collettivo all'interno dell'organizzazione. La loro attuazione inizia con una decisione collettiva da parte della direzione (leadership) dell'organizzazione, seguita da un lavoro individuale e collettivo, che consenta di progredire su una vasta scala di *saperi fraternizzanti*. Proponiamo sei livelli:

1. *saper-fare*,
2. *saper lasciar andare*,
3. *saper essere relazionale*,
4. *saper vivere insieme = sapere comunione*,
5. *saper rimbalzare*,
6. *saper creare insieme*.

Questi diversi livelli di *saperi fraternizzanti* hanno tutti una dimensione sia individuale che collettiva:

- Dimensione individuale, perché è essenziale che ogni individuo cerchi di mantenerli per poterli attuare, sia personalmente che collettivamente,
- Dimensione collettiva perché gli attori dell'organizzazione li attuano in seno a gruppi di lavoro con i colleghi.

Questi *saperi fraternizzanti* sono tutti coinvolti nella costruzione progressiva di comunione all'interno dell'organizzazione. Li presenteremo mettendo l'accento sul loro contributo alla fraternità progressiva nell'organizzazione e illustrandoli con degli esempi.

### • **2.1. Saper-fare**

È un sapere prima di tutto individuale che include la conoscenza di metodi, di strumenti, di pratiche concrete che consentono il conseguimento di un lavoro. Queste sono le competenze acquisite da ciascun individuo nella sua professione, nella sua funzione.

Questo sapere individuale è destinato a contribuire alla comunione quando:

- La persona che lo detiene effettua il suo lavoro nel miglior modo possibile e con grande dedizione.
- La persona adotta un atteggiamento di servizio nel suo lavoro (agire agapico)
- La persona ha la volontà di cooperare e lavorare insieme.

L'atteggiamento del lavoratore nei confronti del proprio lavoro, dei suoi colleghi e delle persone per i quali lavora è dunque fondamentale.

### • **2.2. Saper lasciar andare**

E' un sapere individuale, con una forte dimensione relazionale. Per stabilire una relazione costruttiva tra due persone, è necessario sia portare le proprie idee, sia ascoltare in profondità le idee dell'altro, sapendo a volte abbandonare la propria idea per andare verso l'idea dell'altro o verso una terza idea che assumerà le migliori idee di tutti. Questa capacità di "lasciar andare", ad abbandonare la propria visione, per considerare la proposta degli altri e, forse, adottarla o andare insieme verso una terza soluzione, è una capacità fondamentale per lavorare insieme. Si tratta di "farsi uno" con l'altro:

« Farsi uno con gli altri significa far propri i loro pesi, i loro pensieri, le loro sofferenze e le loro gioie.(...) Ma questo "vivere l'altro" abbraccia tutti gli aspetti della vita ed è la massima espressione dell'amore (...) - perché si dà spazio all'altro, che troverà sempre un posto nel nostro cuore; - perché significa mettersi di fronte a tutti in posizione di imparare, perché si ha da imparare realmente.»  
Chiara Lubich<sup>16</sup>

Esempi: E' l'atteggiamento del manager di un gruppo di lavoro che non impone soluzioni, malgrado che siano ben collaudate attraverso la sua lunga esperienza professionale, ma che sa mettersi all'ascolto dei propri collaboratori, delle loro idee, e cerca di individuare con loro le soluzioni che sembrano buone e che saranno così meglio accettate da tutti.

Il *saper lasciar andare* riflette l'inserimento dell'altro, delle sue idee. Dietro questa attenzione accordata all'altro, vi è l'accettazione degli altri, accettazione della **complessità**. La mia idea non è l'unica idea possibile. Il mondo è complesso e necessita per essere meglio compreso l'accettazione della complessità, l'accettazione di molte idee e non solo della mia idea. Dall'accettazione della differenza, dal confronto di varie idee, nascono delle nuove soluzioni, più ricche rispetto alle soluzioni originariamente immaginate.

E' l'esperienza vissuta da un membro del nostro gruppo di ricerca, all'interno di un gruppo di lavoro desideroso di riflettere sull'alimentazione sostenibile (durevole) e impegnarsi per la sovranità alimentare del mondo, con l'obiettivo di meno di carestia. Il gruppo comprende partecipanti provenienti da quattro diverse lingue e di diverse generazioni (tra i 30 e i 65), con una pluralità di impegni, molte professioni diverse, differenti ruoli sociali.

Nel corso della prima riunione, la responsabile del gruppo di lavoro ha proposto la condivisione di *saper-fare* dei partecipanti, per creare questa dimensione collettiva.

Durante il secondo incontro, c'era la possibilità di vivere il *saper lasciar andare* attraverso l'ascolto profondo reciproco e la comprensione che ognuno è un formatore-formatrice per un altro.

La comunione all'interno del gruppo di lavoro si è tradotta nel piacere e nell'interesse che ognuno ha provato e ha riportato a casa, il desiderio di informare gli assenti, la volontà di tutti di trascorrere più tempo insieme, il desiderio di conoscere di più e magari andare al terzo livello, il *saper essere relazionale*, sapendo prendere il tempo necessario per questo passo successivo.

### • **2.3. Saper essere relazionale**

Questo è il terzo livello di conoscenza individuale nella dimensione relazionale. L'uomo è un essere sociale che si realizza quando entra in relazione con altri uomini.<sup>17</sup> La sua identità e il suo equilibrio psichico si costruiscono nella relazione con gli altri<sup>18</sup>, e questa relazione si propone di diventare reciproca. Una cultura del dare, con capacità di dare in modo gratuito, l'agire agapico, fanno parte del *saper essere relazionale*. Poi l'uomo è chiamato ad essere o a diventare un "essere reciproco"<sup>19</sup>, per andare al *saper vivere insieme* che è il livello successivo.

Esempi: E' l'atteggiamento del team manager che cerca di condurre il suo gruppo di lavoro e, trasmettere tutte le informazioni necessarie, formare adeguatamente i propri collaboratori, valorizzando il loro lavoro, in modo che possano svilupparsi. Sono dirigenti che hanno il desiderio di costruire relazioni di qualità con i loro collaboratori, con i loro superiori, con gli altri manager, con le persone esterne all'organizzazione. Questo è anche il modo di intervenire di un "coach" che ha per missione l'aiutare certi dirigenti o gruppi di lavoro per meglio svolgere la loro missione o lavorare meglio insieme, nel pieno rispetto della personalità di ciascuno.

<sup>16</sup> LUBICH Chiara, alla VII° assemblea della Conferenza delle Religioni per la Pace, Amman, 29 novembre 1999.

<sup>17</sup> Per l'uomo che ha convinzioni religiose, la chiamata ultima è entrare in relazione con Dio.

<sup>18</sup> Quale reciprocità? Differenza individuale e piena condivisione possono coesistere? Servono visioni e strumenti innovativi, dicono quelli di "Psicologia e comunione", Simonetta Magari, p. 31 Città nuova • n.10 • 2008

<sup>19</sup> Psicologia e comunione, Congresso internazionale dal 22 al 24 maggio 2008 a Castel Gandolfo, Roma, Intervento di Pietro Andrea Cavaleri, Roberto Almada Careno, L'autorealizzazione nella post-modernità p.7

Esempio vissuto nel gruppo industriale Michelin<sup>20</sup>: François Michelin, presidente del gruppo (il gruppo industriale è tra le prime tre aziende mondiali nel settore dei pneumatici), intervistato da due giornalisti, ha dichiarato: "Il liberalismo è di considerare l'altro come una essere unico e non come un vassallo. C'è una storia che racconto spesso e mi commuove ancora molto. Un giorno, nel mio ufficio di Clermont è venuto un uomo che andava in pensione. Mi ha detto che era venuto in questo ufficio all'età di sedici anni per portare una lettera a mio nonno che ne aveva settantotto. Quest'ultimo gli ha detto: "Venite, Signore, si accomodi." L'uomo ci pensava ancora oggi e mi disse: "Perché questa parola "signore" mi ha seguito per tutta la mia vita". Abbiamo discusso sul significato della parola "Signore" (Monsieur in francese) che è la contrazione di "mio signore". Chiamar qualcuno mio signore, è considerare che ha in lui qualcosa di unico, insostituibile, trascendente. Se non consideriamo ogni individuo come "mio signore", si passa accanto a qualcosa di essenziale. Questo è vero per tutti, dal lavoratore al datore di lavoro, dal sindacalista al politico, senza eccezioni. Il giorno in cui omettete di considerare una persona con questo potenziale, questo seme meraviglioso che è in lui, siete voi che uccidete, senza saperlo."<sup>21</sup>

Abraham H. Maslow scriveva: "Le persone che arrivano alla piena realizzazione di sé arrivano a costruire relazioni interpersonali più profonde rispetto agli altri ... Sono capaci di un amore più grande, hanno la capacità di identificazione alta, una più forte diminuzione della barriera dell'ego rispetto a ciò che le altre persone pensano possibile".<sup>22</sup>

#### • **2.4. Saper vivere insieme = saper comunione**

E' un sapere individuale e collettivo. Quando gli uomini entrano in una relazione con un impegno di reciprocità, riconoscono sia la loro **fondamentale uguaglianza** come uomini, e le loro **differenze, perché ognuno è unico**. È l'accettazione della differenza dell'altro, nella sua volontà di arricchirsi reciprocamente. La reciprocità incoraggia la gratuità, che è un'espressione del *saper relazionale*.<sup>23</sup> L'accettazione dell'altro, la gratuità, il dono, l'agire agapico vissuto in maniera reciproca e collettiva genera questo *saper vivere insieme = saper comunione*. Il *saper comunione* nasce dall'incontro dei due o più *saperi relazionali* individuali, quando le persone che lo detengono decidono di vivere la reciprocità. Essi cercano di costruire l'unità con tutti.

Esempi: E' l'atteggiamento dei dirigenti, dei membri del comitato direttivo, dei manager e dei collaboratori di un'organizzazione che cercano di sviluppare le relazioni all'interno della propria organizzazione, il lavoro in comune, la comunione. Si mettono al servizio delle loro organizzazioni, dei loro clienti e dei loro collaboratori affinché l'organizzazione compia al meglio la sua missione. Pensano prima all'organizzazione e agli altri prima di pensare a loro stessi.

Olivier Lecerf, presidente del gruppo cementificio francese Lafarge (tra i primi gruppi a livello mondiale nel suo settore), diceva: "L'amore del prossimo è una delle qualità riconosciuta più frequentemente ai dirigenti più capaci. Questa è una delle qualità dei miei due predecessori in qualità di Presidente di Lafarge, Alfred François, dal 1946 al 1959, Marcel Demonque dal 1959 al 1974."<sup>24</sup>

#### Un'esperienza aziendale:

"Nel settembre 2001, ho avuto l'opportunità di iniziare l'attività della mia azienda (una ditta di pulizia a Montreal, Canada). Avevo deciso di basarla sui principi e lo spirito dell'Economia di Comunione e di creare un'atmosfera di fiducia e apertura al lavoro.

Circa sei mesi fa, un cliente mi offrì di occuparmi della pulizia di una delle sue imprese. Dopo aver visitato l'edificio, mi ha chiesto quando potrei fatturare il lavoro da fare. Siccome mi sembrava di non disporre ancora a sufficienza tutti gli elementi per stimare correttamente il lavoro da svolgere, glielo dissi in tutta onestà.

---

<sup>20</sup> Le imprese e organizzazioni citate sperimentano già degli inizi sementi di comunione, in modo parziale. Queste esperienze hanno lo scopo di illustrare i 6 livelli di saperi fraternizzanti. L'ideale è di vivere questi sei livelli nell'organizzazione e continuare a crescere, per andare sempre più lontani nella comunione.

<sup>21</sup> François Michelin avec Ivan Levaï et Yves Messarovitch, "Et pourquoi pas ?", Edizioni Grasset, Parigi, 1998, pagine 91 et 92

<sup>22</sup> MASLOW Abraham. H., Motivazione e personalità, Roma, 1973, pagine 271-272

<sup>23</sup> ROGERS Carl R., "Le développement de la personne", Organisation et sciences humaines, Edizioni Dunod, Paris, 1968, page 294

<sup>24</sup> LECERF Olivier, "Au risque de gagner. Le métier de dirigeant", Entretiens avec Philippe de WOOT et Jacques BARRAUX, Editions de Fallois, Paris, 1991, page 247

Dopo qualche minuto, egli mi suggerì che io facessi il lavoro per un mese, tempo nel quale avrei potuto stabilire lo stipendio che lui avrebbe accettato se fosse accettabile.

Ho iniziato a lavorare nel suo stabilimento, rispettando la descrizione scritta del lavoro datomi dal mio cliente, facendo né più, né meno. Durante questo mese, i dipendenti del mio cliente sono stati sorpresi dalla qualità del nostro lavoro. In precedenza, le imprese concorrenti non avevano fornito il lavoro al prezzo che avevano proposto.

Alla fine del mese, ho presentato le mie cifre finali al proprietario, ma lui mi disse che era quasi il doppio della somma che aveva pagato in passato e che era troppo costoso. Ho risposto onestamente e apertamente che la stima proposta era corretta, e se voleva mantenere la sua fabbrica pulita quelli erano i compiti che dovevano essere svolti e che questo era il prezzo che dovrebbe pagare. L'indomani mi ha chiamato nel suo ufficio e mi ha offerto il contratto, dicendo che l'affidabilità e l'onestà non hanno prezzo. Abbiamo modificato leggermente la mia proposta, e ho accettato il contratto."<sup>25</sup>

Da questa pratica di governance, vedremo sorgere delle strutture produttive e organizzative non più rovinata dalla competitività, ma guidate da un desiderio di un'autentica "strategia dell'attenzione"<sup>26</sup> all'altro.

## • 2.5. Saper rimbalzare

E' un sapere individuale e collettivo. Le difficoltà, le occasioni di conflitti, i problemi a volte molto gravi sono inevitabili in un'organizzazione. Il *saper rimbalzare* permette di accettare queste difficoltà, pensando che sono normali, che sono delle opportunità di approfondimento nel *saper vivere insieme*. L'obiettivo è di continuare a costruire l'unità e la comunione al di sopra delle difficoltà, per andare verso un accordo ricreativo o rinforzato tra i membri dell'organizzazione, al di là dei diversi punti di vista, delle differenze tra le persone, dei conflitti che si sono vissuti.

Eccovi un esempio concreto riportato dalla dirigente di una clinica in Brasile: "Avevamo un medico collega che era molto chiuso e sgradevole con i pazienti. Mi sono chiesta se l'avessimo amato fino in fondo. Ho proposto ai membri del team di riflettere su questa frase che sembrava adatta al nostro caso: *Ogni essere umano ha almeno dieci qualità e quando uno non riesce a riconoscerle, il problema non è lui ma noi*. E' stata una sfida trovare queste qualità. Pochi mesi dopo, il medico venne a dirmi: "Sono stato una bestia e voi state facendo di me un uomo". Da allora ha cominciato ad essere aperto con noi e con i pazienti."<sup>27</sup>

Esperienza: Maria de Hennezel, psicologa in una struttura di cure palliative, dice: "Ho lavorato con medici e operatori sanitari consapevoli dei problemi reali della medicina. Nonostante tutti i progressi che la medicina ha fatto, non è onnipotente. I professionisti della salute se lo vedono confermare ogni giorno. E i malati sono consapevoli, anche, che i medici non possono fare tutto. Quando questa vulnerabilità, specifica ad ogni essere umano, è assunta da tutta l'équipe, una qualità di comunione si crea tra pazienti e professionisti che si sostengono reciprocamente. La solitudine è allora rotta. Non vi è alcun abbandono. Quando la dimensione del contatto umano e della preoccupazione dell'altro esiste, quello che soffre, a prescindere dal suo dolore, dalla sua disperazione, trova la forza di attraversarli o almeno li portarli."<sup>28</sup>

### **C'è un "saper rimbalzare" individuale e un "saper rimbalzare" collettivo:**

- **individuale** quando una persona arriva a far fronte ad una difficoltà per ripartire.

"Quest'uomo, che ha subito un incidente in moto a 19 anni, è da 35 anni in una sedia a rotelle. Ha integrato questa realtà (...) ha studiato medicina, è diventato esperto di tecnologie per l'autonomia delle persone. Da conferenze, fa riflettere gli architetti, ha legami in tutti i continenti. Confesso che io sono sconvolto quando mi dice, e me lo dice ad ogni telefonata: "Questo incidente è l'occasione della mia vita". Perché ha incontrato l'ostacolo che è diventato un trampolino di lancio per la sua vita di oggi. Di fronte alle difficoltà, quest'uomo ha trovato il coraggio di andare oltre."<sup>29</sup>

<sup>25</sup> Revue Living City, June 2007

<sup>26</sup> SORGI Tommaso

<sup>27</sup> Presentazione al congresso del Movimento dei Focolari, Budapest, 16 settembre 2006

<sup>28</sup> HENNEZEL (de) Marie, "Le souci de l'autre", Editions Robert Laffont, Paris, 2004, pagine 209-210

<sup>29</sup> Mensuel Nouvelle Cité, novembre 2006 (2/2)

- **collettivo** quando un gruppo di persone è disposto a ripartire insieme dopo una difficoltà o un conflitto vissuto insieme, e crea le condizioni per uscirne insieme. Questa capacità di rimbalzare collettivamente può giungere sia dalla volontà dei singoli membri del gruppo, che dalla volontà collettiva, con il sostegno reciproco dei membri, in un processo di mutuo aiuto, di umiltà e di ascolto degli altri. Il gruppo è ansioso di non lasciare nessuno ai margini della strada. La nuova partenza è collettiva con l'aiuto necessario se ce n'è il bisogno. Il caso di Delco-Rémy riportato qui sotto è un esempio di un *saper rimbalzare* collettivo con la costruzione di una soluzione inimmaginabile in partenza per affrontare il grave problema avvenuto presso lo stabilimento.

Esempio vissuto nell'impresa Delco-Rémy<sup>30</sup> nella fabbricazione di batterie per automobili: "Un giorno, arrivò un telex, annunciando che uno dei grandi clienti (Opel) aveva ricevuto da un nuovo fornitore delle proposte talmente convenienti che avrebbe abbandonato Delco-Rémy.

Per la direzione della società, data la qualità dei prodotti Delco-Rémy, era impossibile allinearsi ai prezzi indicati. Quindi la scelta era o di perdere un mercato enorme, con gravi conseguenze per il carico di lavoro e di occupazione, o di perdere 6 milioni di franchi (francesi).

Fedele alla politica interna, l'informazione è stata diffusa ai rappresentanti sindacali e al personale. Invece di provocare la demoralizzazione, è stato un inizio. "Troveremo il modo di realizzare ulteriori risparmi, lasciateci un mese."

Le piccole riunioni di team si moltiplicarono durante il lavoro. Tutti i costi sono stati visionati e, infine, l'appuntamento è stato preso con la direzione. I rappresentanti del personale entrarono nella sala riunioni con un grande assegno disegnato su un pannello, portando la cifra di 8 milioni! Perché qui, dice un responsabile "festeggiamo in ogni occasione, viene spontaneamente dalla base". L'occasione questa volta ne valeva la pena. Ancora oggi, una grande margherita di carta di diversi colori occupa una parete della sala riunioni. Ogni petalo porta il nome di un servizio, e un numero che varia tra 40 000 e 600 000 franchi (francesi): l'importo del risparmio che si sarebbero realizzati dall'équipe indicata. Delco-Rémy poteva affrontare la sfida, e anche al di là dei prezzi proposti dal nuovo fornitore concorrente.

Di fronte a questo risultato la direzione si è congratulata della politica perseguita fin dalla costituzione dell'impresa che implica un impegno molto forte da parte del personale. E' stata la conferma del principio enunciato dal Direttore delle Risorse Umane (DRH) del gruppo di lavoro di creazione, François Serizay: "Noi crediamo che il personale sia il migliore investimento e può produrre i migliori suggerimenti"<sup>31</sup>.

Il *saper rimbalzare* è la contro forza che equilibra le tendenze allo spezzare del gruppo, che consente di andare al di là dei conflitti e dei problemi vissuti dal gruppo, e far fronte alla prova.

Boris Cyrulnik<sup>32</sup>, psichiatra, nella pubblicazione della sua ricerca, presenta questa nozione del *saper rimbalzare*, denominata "resilienza attiva", come " questa capacità che noi abbiamo di rimbalzare, una qualità che abbiamo dovuto al fatto di aver superato la prova di un passato difficile ". Si deve in particolare fare attenzione che in realtà la capacità di rimbalzare è stata elaborata progressivamente, vale a dire, si è costruita a poco a poco sia nel cuore di ognuno che all'interno del gruppo.

Françoise Kourilsky scrive: "Le nostre forze non ospitano le nostre debolezze come le nostre debolezze ospitano le nostre forze? I nostri difetti non nascondono anche delle risorse e delle competenze? I difetti umani sono il più sovente l'ombra di ciò che hanno di migliore e anche di più luminoso, ma l'eliminazione dell'uno comporterebbe anche l'eliminazione dell'altro".<sup>33</sup>

---

<sup>30</sup> Delco-Rémy era una filiale dell'equipaggiamento automobilistico Delphi, a sua volta filiale del gruppo automobilistico General Motors.

<sup>31</sup> MILLOT Michèle et ROULLEAU Jean-Pol, "Transformer l'organisation du travail. L'autonomie créatrice", Les Editions d'Organisation, Parigi, 1991, Capitolo 17, pagine 203 a 215

<sup>32</sup> CYRULNIK Boris, psichiatra, Direttore di insegnamento in etologia alla facoltà di Lettere e di Scienze umane di Tolosa, Francia.

<sup>33</sup> KOURISKY Françoise, Du désir au plaisir de changer, le coaching de changement, Editions Dunod, Parigi 2008 quarta edizione, pagina 80



Ognuno di noi esplora in un momento della sua vita, dentro di sé, i suoi limiti, i suoi fallimenti e la sua vulnerabilità. L'organizzazione, vivendo individualmente e collettivamente questo *saper rimbalzare* ha questa capacità di trovare delle nuove soluzioni, anche se i limiti umani e i fallimenti sembrerebbe escluderli.

- **2.6. Saper creare insieme**

E' un terzo livello di sapere individuale e collettivo. *Saper lasciar andare*, sapersi fare uno con l'altro, saper vivere e lavorare insieme, saper superare le difficoltà per meglio ricreare l'unità e ripartire insieme per andare oltre, sono in grado di generare la creatività collettiva. L'immaginario creativo e collettivo si diffonde nell'organizzazione. Il lavoro diventa sempre più una gioia, ognuno dando il meglio di se stesso al servizio di tutti. La comunione non ha quindi alcun limite superiore **e tutto diventa possibile**.

Esempio: Questo è l'atteggiamento di un responsabile di un gruppo di ricerca, di un dirigente, di un membro del comitato direttivo di un'organizzazione, di un manager che cerca di sviluppare la creatività dell'organizzazione con la partecipazione dei suoi collaboratori, con la ricerca di soluzioni sviluppate e discusse collettivamente. I dipendenti reagiscono allo stesso modo, con un'apertura reciproca, privilegiando la vita del gruppo di lavoro e la sua produttività.

Il gruppo di lavoro che vive il *saper creare insieme* accetta e vive con l'incertezza. Non sa quale soluzione emergerà. Fa fiducia alla creatività individuale e collettiva, per far emergere idee, indipendentemente da chi le emette. Le associazioni di idee permettono di progredire e conducono a nuove soluzioni. La creatività di ognuno si aggiunge per condurre alla creatività collettiva. Quest'ultima è basata sull'integrazione in un unico "corpo" della capacità creativa di ognuno.

Olivier Lecerf, presidente del gruppo cementificio Lafarge, ha dichiarato: "Le aziende di maggior successo sono quelle i cui dirigenti condividono certi valori come il lavoro di gruppo, il lavoro creativo, l'iniziativa, la libertà, la responsabilità, ecc. allo stesso titolo che la competenza tecnica, questi valori sono i presupposti per una società di successo come Lafarge Coppée e della fecondità del lavoro comune degli uomini che la compongono."<sup>34</sup>

Esperienza d'impresa: Geert Vanoverschelde, produttore televisivo in Belgio<sup>35</sup>

"Nel 1993, con un collega, ho creato una casa di produzione. Numerosi amici, compresi nell'ambiente cristiano, considerano la televisione come "un mal necessario". Ma ci siamo detti: "Perché non provare a creare qualcosa di meglio?". In un primo momento, abbiamo realizzato solo spot pubblicitari e documentari per le aziende. Poi, dal 1995, abbiamo sviluppato dei veri programmi televisivi. Oggi, la nostra azienda conta più di 35 dipendenti e una ventina di collaboratori esterni. Lavoriamo per le televisioni nazionali belga e olandese e la televisione commerciale del Belgio. Fin dall'inizio volevamo avere una vasta gamma di prodotti per il grande pubblico. In effetti, riteniamo importante dare contenuti di valore a tutti i programmi, e non solo per le emissioni serie o di natura religiosa. Sulla base del nostro lavoro e delle nostre relazioni di lavoro, ci sforziamo di realizzare l'ideale di fraternità nel contenuto dei programmi, nelle relazioni con i collaboratori dell'impresa, con i nostri clienti e con il pubblico.

Questo non è sempre facile. I canali televisivi, specialmente quelli commerciali, sono basati sull'udienza e, ogni nuovo programma è studiato in funzione del marketing. Spesso, questo mi ha portato in un dilemma: dobbiamo fare concessioni o rimanere fermi sui nostri principi? Sovente questo ha provocato in me un dilemma: dobbiamo fare delle concessioni o restare legati ai nostri principi? In certi momenti siamo stati così delusi che abbiamo pensato di interrompere la nostra attività. Tuttavia, continuiamo a credere nella validità del nostro progetto e nella forza di unità tra di noi. Così abbiamo continuato, e ci sforziamo di dialogare sia con i nostri collaboratori che con i responsabili delle catene televisive.

L'anno scorso abbiamo realizzato un programma di TV sull'assistenza medica a domicilio. Secondo la ricerca di mercato, questo programma poteva non essere apprezzato perché mostrava gli anziani poveri e tristi. Eppure, dopo dieci emissioni, è stato accertato che era stato molto bene accolto dal pubblico.

---

<sup>34</sup> LECERF Olivier, "Au risque de gagner. Le métier de dirigeant", Entretiens avec Philippe de WOOT et Jacques BARRAUX, Editions de Fallois, Paris, 1991, pagina 247

<sup>35</sup> Journal / reportage, Nouvelle Cité, numéro 504, novembre 2006, pagine 8 e 9

Attualmente stiamo conducendo un programma in cui una madre parla al suo bambino delle cose profonde della vita. Si tratta di un programma di alta qualità per il quale abbiamo scelto personaggi famosi, ma soprattutto con qualcosa da dire, anche le loro difficoltà e sofferenze. Abbiamo condiviso molto sul modo di fare con delle persone che lavorano nel mondo della televisione. In definitiva, tutti erano d'accordo sul nostro principio: dopo ogni emissione dobbiamo poter guardare ognuno negli occhi, le persone filmate, i collaboratori e i telespettatori".

La tecnica della resilienza attiva, che fa parte del *saper rimbalzare*, è l'elemento di questo movimento che oltrepassa e trasforma gli errori, i freni, le difficoltà, i blocchi e che **genera la creatività**. Perché quando due elementi si uniscono per formarne un terzo, il terzo non è la somma dei due, ma qualcosa di nuovo. Per Chiara Lubich, non sono più uno aggiunto all'altro, né una combinazione di entrambi. Come l'albero quando lo si pota, dove le due parti sono staccate dalla loro corteccia "sono a vivo" e diventano così una cosa sola. Questo modello di management della creatività collettiva mette in moto una pedagogia precisa che consente a un gruppo specifico di passare dall'idea alla realizzazione degli obiettivi definiti dall'impresa attraverso un percorso di resilienza attiva che coniuga il *saper fare*, il *saper lasciar andare* e il *saper essere relazionale*, di ogni collaboratore.

In generale, con il *saper creare insieme*, l'organizzazione diventa ancor più di una "**organizzazione che impara**", basata sull'osservazione condivisa:

- Siamo esseri perfettibili e in relazione gli uni con gli altri, chiamati a vivere delle relazioni sempre più profonde, sempre più in comunione.
- Abbiamo il dovere di prendere e mostrare il percorso di perfettibilità, individualmente e insieme nella comunione.
- Possiamo quindi definire un percorso di progresso comunitario che non si fermerà.

Bruno Mattei scrive: "La fraternità favorisce anche la ricerca scientifica e l'invenzione di nuove tecnologie, pur salvaguardando la dignità della persona umana. La svolta è avvenuta nel 2000: scopriamo che siamo almeno "fratelli in umanità"."<sup>36</sup>

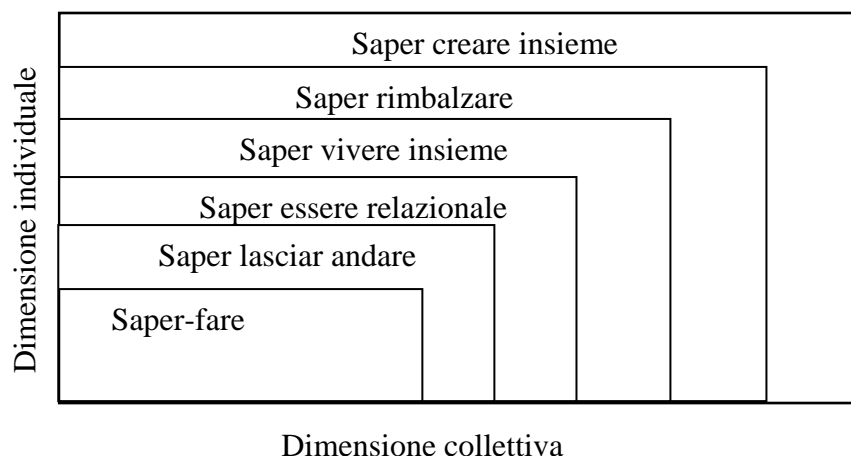
### **3. Interdipendenza dei sei livelli di saperi fraternizzanti**

I sei livelli di sapere – *saper fare*, *saper lasciar andare*, *saper essere relazionale*, *saper vivere insieme*, *saper rimbalzare*, *saper creare insieme* - sono nello stesso tempo complementari e interdipendenti, interattivi e modificabili in continuità gli uni con gli altri. Ogni livello è necessario per arricchire l'intera organizzazione e consentirgli di funzionare meglio, di orientarsi verso una maggiore unità e comunione. Un capitale individuale e collettivo si costruisce e si arricchisce gradualmente nell'organizzazione, verticalmente e trasversalmente. E' rinsaldata dalla qualità dell'indispensabile clima di fiducia, dove gli impegni sono rispettati e dove ognuno può progredire, grazie all'espansione della sua funzione e delle sue missioni (empowerment), sia nelle sue competenze, nelle sue abilità relazionali, sia nella sua capacità di dare, di ricevere e di creare.

Ecco un diagramma che mostra i sei fraternizzanti, che hanno tutti una dimensione individuale e collettiva, simboleggiata da entrambe le dimensioni orizzontali e verticali del grafico.

---

<sup>36</sup> Mattéi Bruno, "La Fraternité, est-ce possible?", Editions Louis Audibert, Paris, 2003, pagina 20



### **I sei livelli di saperi fraternizzanti**

Questa scala di *saperi fraternizzanti* è una pista per passare alla governance e il management di comunione. Stiamo esplorando altre aree delle quali non abbiamo parlato per limitare la lunghezza di questa comunicazione. In particolare, stiamo lavorando su una "autorità di comunione" che sia in linea con la governance e il management di comunione, che si basa su valori di fondo: lo spirito di servizio, la ricerca del bene comune e della comunione con tutti .

Il suo profilo può essere descritto come "modesto", perché si tratta di un'autorità che non cerca di essere presente assolutamente, ma lei preferisce lasciare che ognuno agisca e dia il meglio di se stesso. Si crea uno "spirito di famiglia" all'interno dell'organizzazione, per consentire alla gratuità e al dono di avere tutto il loro posto nell'organizzazione, con la condivisione delle informazioni, la formazione e l'ampliamento delle aree di coinvolgimento dei collaboratori (empowerment), la sussidiarietà, la grande attenzione al raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione, in modo che tutte le competenze e il pensiero creativo derivante dal *saper creare insieme* siano messe al servizio degli obiettivi dell'organizzazione.

Abbiamo proposto una scala progressiva di *saperi fraternizzanti*. Allo stesso tempo, ogni progresso su uno dei 6 *saperi fraternizzanti* permette di progredire globalmente sull'insieme dei saperi fraternizzanti. La comunione crescente tra le persone dell'organizzazione risulta, in effetti, sia dell'attuazione dei diversi *saperi fraternizzanti* che è contenuta anche in ciascun *saper fraternizzante* vissuti intensamente.

P.S. Il testo francese fa fede.

## **Bibliografia**

ARAUJO Vera, La culture du don et de la communion en tant que dimensions de l'économie, discours à l'UNESCO Paris, 2001

Augustin d'Hippone, "Confessions", livre X, chapitre 27

Benoît XVI (pape), Encyclique "L'amour dans la vérité" = "Caristas in Veritate", 29 juin 2009

BRUN Jean, "L'Europe philosophe. 25 siècles de pensée occidentale", Clefs de l'histoire, Stock, Paris, 1997

CAVALERA Pietro Andrea, Roberto Almada Careno, Psychologie et communion, Congrès international du 22 au 24 mai 2008 à Castel Gandolfo, Rome, L'autorealizzazione nella post-modernità, page 7

CYRULNIK Boris, psychiatre, Directeur d'enseignement en éthologie à la faculté des Lettres et des Sciences humaines de Toulon, France.

DEJOURS Christophe, "Le travail vivant", Tome 1, Payot, Paris, 2009, tome 1

HENZEZEL (de) Marie, "Le souci de l'autre", Editions Robert Laffont, Paris, 2004

KOURISKY Françoise, Du désir au plaisir de changer, le coaching de changement, Editions Dunod, Paris 2008 quatrième édition

LECERF Olivier, "Au risque de gagner. Le métier de dirigeant", Entretiens avec Philippe de WOOT et Jacques BARRAUX, Editions de Fallois, Paris, 1991

Living City, magazine, June 2007

LUBICH Chiara, "La sfida di una politica autentica – Dialogo", Intervento a un congresso sulla politica, a Martigny in Svizzera il 22 marzo 2003 p. 3.

LUBICH Chiara, "Pensée et spiritualité", Nouvelle Cité, Paris, 2003

LUBICH Chiara, à la VIIème assemblée de la Conférence des Religions pour la Paix, Amman, 29 novembre 1999.

LUBICH Chiara, Discours à la session de formations des acteurs de l'économie de communion, Castel Gandolfo, le 5 avril 2001

LUBICH Chiara, Documentaire "Pour une économie de communion", Novembre 1991, cité dans le livre "Pour une économie de communion", auteurs Pino QUARTANA, Gérard ROSSE, Vera ARAUJO, Igino GIORDANI, Tommaso SORGI, Editions Nouvelle Cité, Paris, 1993

MAGARI Simonetta, Quale reciprocità? Differenza individuale e piena condivisione possono coesistere? Servono visioni e strumenti innovativi, dicono quelli di "Psicologia e comunione", page 31 Città nuova • n.10 • 2008

MASLOW Abraham. H., Motivazione e personalità, Roma, 1973

MATTEI Bruno, "La Fraternité est-ce possible ?", Editions Louis Audibert, Paris, 2003

MICHELIN François avec Ivan Levaï et Yves Messarovitch, "Et pourquoi pas ?", Editions Grasset, Paris, 1998

MILLOT Michèle et ROULLEAU Jean-Pol, "Transformer l'organisation du travail. L'autonomie créatrice", Les Editions d'Organisation, Paris, 1991

Nouvelle Cité, magazine mensuel français, novembre 2006 (2/2)

Nouvelle Cité, numéro 504, novembre 2006, pages 8 et 9

RAMEIX Suzanne, "Fondements philosophiques de l'éthique médicale", Ellipses, Paris, 1996

ROGERS Carl R., "Le développement de la personne", Organisation et sciences humaines, Editions Dunod, Paris, 1968

REYNAUD Nicolas, "La fraternité progressive, une gouvernance de communion"; chapitre 5, 2006

ZANZUCCHI Michele, Editorial, Revue italienne Nouvelle Cité, numéro 7, 2010.

