

Scuola Opere di Carità **10 dicembre 2009**

Mario Dupuis. All'interno del tema scelto per quest'anno, «Al servizio della libertà», non poteva mancare il tema del lavoro. Perché il lavoro, quello reale di tutti i giorni dentro le opere in cui ciascuno di voi è, quel lavoro lì, proprio quello, o è la possibilità di sperimentare quel respiro di libertà che abbiamo sentito nella lezione di don Eugenio - quel cammino di conoscenza di sé e della realtà, quella sovrabbondanza di esperienza che unica può trasformarsi in gratuità - oppure ci porteremo avanti tutta la vita un pericoloso dualismo fra la passione per un ideale e il tran tran di tutti i giorni. E anche noi - pur appassionati per questo ideale - aspettiamo che arrivi sera per staccare.

«La tua opera è un bene per tutti» è stato il titolo della recente Assemblea Nazionale della CdO. Ricordando che quella dello scorso anno aveva come titolo «Il tuo lavoro è un'opera», potremmo dire che la scoperta da fare è cosa può voler dire che il tuo lavoro è un bene per tutti. Ma appena detto questo viene subito in mente la sfida lanciata da don Eugenio Nembrini nella lezione introduttiva proprio della scuola di quest'anno: perché sia un bene per tutti deve essere un bene per sé. Perché solo se è un bene per me tiro dentro tutto il mondo. Scoprire che il lavoro è un bene per sé è possibile se siamo disponibili a non dare per scontato cosa significa lavorare in un'opera di carità, in cui i tranelli per ridurre la portata dell'esperienza li conosciamo molto bene. Oggi vorremmo essere aiutati a non ridurre l'esperienza del lavoro, a capire la possibilità di bene che c'è per ognuno dentro questo fattore così determinante la nostra esperienza umana. Soprattutto capire cosa permette che diventi lavoro, come veniva detto nell'Assemblea del 2008, un'esaltazione e non una condanna.

Anche oggi il metodo rimane quello della testimonianza, cioè il sorprendere in qualcuno come questo è possibile e perciò imparare un metodo e i fattori di questo metodo.

Abbiamo chiesto oggi di aiutarci in questo lavoro a Bernhard Scholz, che certamente è Presidente della Compagnia delle Opere, ma che di mestiere fa proprio il consulente di direzione aziendale; stasera è qui anche per questo.

Anche se devo dire che anche quando parla come Presidente della CdO, si sente l'esperienza del lavoro che fa. La testimonianza di Bernhard Scholz avverrà attraverso un dialogo con Monica Poletto, perché dal lavoro preparatorio con alcune persone di alcune opere abbiamo individuato alcune questioni aperte.

Monica Poletto. Parto io sottolineando quello che ha detto Mario adesso: abbiamo pensato di fare questa lezione in forma di dialogo perché all'interno del Direttivo, andando in giro, vedendo, incontrando alcune opere, ci siamo accorti che il lavoro è un tema emblematico per noi. È anche un tema nel quale si condensa una certa concezione della realtà.

Iniziamo a darci una mano innanzitutto provando a capire il vero significato di alcuni termini e provando a fare delle domande: è quello che farò io, partendo da cose che spesso all'interno delle nostre opere sono un po' scontate.

Essendo il metodo della scuola opere fondato sulla testimonianza personale, a noi non servono esperti, non perché non servano in sé, ma perché ci servono persone che abbiano fatto un'esperienza, e un'esperienza significativa. In questo senso mi ha sempre affascinato tantissimo come Bernhard parla del lavoro, perché si capisce che è una cosa in cui c'è lui completamente implicato come ragione e libertà.

Allora la prima domanda che gli farei, per valorizzare questo metodo della testimonianza, è questa: nella tua esperienza come il lavoro ha aiutato ad esprimere la tua persona e come la tua persona ha plasmato il lavoro? Cioè raccontaci la tua esperienza in questo campo. Questa è la più facile, le difficili vengono dopo...

Bernhard Scholz. Allora, innanzitutto vi ringrazio per questo invito. La domanda è molto impegnativa. Cerco di raccontare alcuni aspetti. Io sono partito scoprendo durante la mia gioventù una curiosità, un interesse per tutti i temi che riguardavano l'influsso che ha la vita sociale sulla persona, e la persona sulla vita sociale, perché mi ha sempre colpito il fatto che le persone da un certo punto di vista sono molto condizionate dalla vita sociale attorno a loro e che tante persone non riescono - per la condizione sociale nella quale vivono - ad esprimersi: sofferenze, guerre, ingiustizie. Tutto questo tema mi ha sempre interessato e questa è stata una delle ragioni per le quali ho deciso di studiare scienze e politiche. Ero indeciso fra fare l'insegnante o fare il giornalista; poi mi sono deciso a fare il giornalista. Quindi con una curiosità un po' innata

sono andato dietro a capire il perché le cose sono come sono. Col tempo ho scoperto che ciò che mi interessava era trovare sostanzialmente soluzioni, soluzioni molto perfette, che riducessero la sofferenza, che portassero pace, che alleviassero il male che c'era e che eliminassero sostanzialmente tutto ciò che impediva alle persone a crescere. Studiando poi le scienze politiche ho incontrato l'esperienza di CL che per me è stata una grande svolta; l'ho raccontato in molte occasioni, quindi sarò molto conciso perché non amo ripetermi.

Credevo nel sistema perfetto, nell'idea che bisogna trovare sistemi perfetti per togliere il male a questo mondo; ma mi sono accorto che questo vuol dire uccidere l'uomo, negare l'umanità, negare la libertà. Quindi per me questo è stato un punto di partenza per paragonare tutto ciò che viene proposto anche a livello scientifico, politico e sociale, con ciò che è la persona. Da lì è partita una grandissima passione che ho scoperto di avere, perché non ero così cosciente di averla, una grande passione ad alcune domande. Chi sei tu? Chi sei tu personalmente? Chi sei tu che sei davanti a me? Che vita è possibile perché io possa vivere pienamente e tu possa vivere pienamente? E cosa vuol dire questo rispetto alle condizioni sociali nelle quali in cui ci troviamo? Poi sono sempre andato dietro a queste domande facendo il giornalismo.

Ad un certo punto mi fu chiesto di fare anche un ufficio stampa, una cosa che non mi piaceva molto perché chiedeva di espormi: fare conferenze stampa, incontrare giornalisti, rappresentare l'istituzione. Tutte cose che non mi sentivo assolutamente come indole: io sono più uno che per sua natura starebbe bene alla sua scrivania, a fare interviste con le persone e osservare. Quindi da un'indole più da osservatore dovevo imparare altro. E questo è un esempio che porto spesso per dire che le condizioni che ci si presentano durante la vita spesso ci sembrano alienanti, ma se andiamo fino in fondo ci fanno scoprire delle cose dentro di noi che non sapevano neanche di avere, e che funzionano. Superata una certa soglia ho capito che questa cosa potevo farla.

Poi da lì è nato l'invito a fare della consulenza per delle opere sociali in termini di comunicazione e di organizzazione. Anche questa è una cosa che non mi sarei mai aspettato e cominciava anche a funzionare. Sono poi nati inviti per fare consulenza organizzativa nelle grandi aziende – mai sognato, mai pensato – che però ha funzionato. E così strada facendo, seguendo diverse proposte – così rispondo alla domanda di come è l'impatto del lavoro su di me – lavorando ho scoperto me stesso. Ho scoperto cosa posso fare, ho scoperto anche cosa non sono in grado di fare, perché nessuno è tuttologo e strada facendo questo è stato un conoscere me stesso, le mie capacità, buttandomi, seguendo le opportunità.

Come questo ha inciso sulla trasformazione del lavoro? Perché così come ha trasformato me, chiedendomi di essere più sincero e di andare fino in fondo alle possibilità che ho, così ha trasformato il lavoro, attraverso la modalità con la quale lavoravo. Indirettamente per la gente che leggeva le cose che scrivevo, per i rapporti che creavo, per la modalità con la quale facevo le interviste: mi sono accorto che col tempo le modalità con cui facevo le interviste sono cambiate, perché io non mi fermavo mai al fare, cercavo di capire perché le persone facevano certe cose. La prima domanda era cosa faceva la persona, la seconda perché. E questo non era molto contemplato nella modalità normale.

E infine portandomi sempre dentro questo paragone di cui dicevo prima, perché quando ho cominciato a fare professionalmente la consulenza, la mia domanda era sempre: ma il modello organizzativo che proponi, le modalità di comunicazione, gli strumenti gestionali che proponi, che effetto hanno su una persona? Che cosa ne viene fuori? Questo aiuta veramente la persona o aiuta una efficacia che prescinde dalle persone? Posso dire che i modelli che propongo – è impossibile lavorare senza modelli organizzativi – nessuno è perfetto, sono sempre approssimazioni, sono tutte osservazioni, ma cerco sempre di paragonarli con ciò che ritengo umano, che ritengo importante per le persone e per la loro crescita, per la maturazione. Non mi sento minimamente di replicare semplicemente cose che vedo. Questo è spesso un lavoro faticoso, sarebbe più semplice prendere due o tre cose dal pc, da internet, e fare le slides e riproporle: ma non riesco proprio a farlo, è più forte di me. Le cose nascono dal dialogo con le persone, che è fondamentale. È impossibile lavorare senza dialogo, bisogna conoscere le persone, sentire cosa pensano, cosa vogliono, cosa c'entra questo con la loro esperienza. Altrimenti non cresce niente. Tutto quello che cresce, cresce attraverso le persone.

Io strada facendo ho molto modificato le cose che propongo. Si impara sempre, non sono mai entrato in aula senza dire qualcosa di nuovo. La gente dice che parlo molto, invece ascolto molto, imparo dalla gente, cosa esprime la persona nelle cose che fa. Bisogna imparare da questo.

Monica Poletto. Su alcune delle cose che hai detto mi piacerebbe fare degli approfondimenti che mi interessano.

Partirei da alcuni temi grandi, punti che talora sono problematici, anzitutto affrontando alcuni termini che sembrano in contrapposizione.

La prima domanda ha quindi come titolo «Professionalità e ideale»: ci siamo infatti accorti che le due cose sembrano non andare insieme. Da alcuni fatti che abbiamo visto, da alcune riduzioni che vediamo e che non descrivono certamente l'universo, abbiamo visto che ci sono tanti capi opera che hanno un grande impeto ideale e una grande dedizione all'opera.

Questo ideale nel venire trasmesso però rimane improvvisazione e non diventa un metodo; ci sono magari tante prediche, tanti richiami ideali al senso della vita, che però non diventano un metodo di lavoro.

D'altra parte esiste una esaltazione della professionalità che è come l'esplicitazione di un retro pensiero: "adesso stiamo lavorando, queste sono le regole". Io nel mio lavoro mi accorgo tantissimo di questo aspetto. A un certo punto è come se cambiasse il registro: "trattiamoci da professionisti" e in questa affermazione è implicitamente lasciata fuori la tua persona con l'impeto ideale che hai.

Allora: nella tua esperienza professionalità e ideale che cosa sono?

Come l'una rimanda e parla dell'altra?

Bernhard Scholz. Sono così connessi che bisogna proprio volerli scindere. Il problema è da dove nasce questa scissione.

Nella vita non possiamo fare niente senza un obiettivo. Quando curo una persona ho un obiettivo, o una serie di obiettivi per i quali la curi e che dicono come la curi; noi non possiamo fare niente senza questo. Il problema è anzitutto se di questo siamo coscienti o meno; e in secondo luogo se questo obiettivo è adeguato.

La dinamica del lavoro è sempre una dinamica del voler raggiungere qualcosa, del voler ottenere qualcosa: il lavoro è sempre orientato verso, il problema è verso che cosa.

La professionalità, qualunque essa sia, è uno strumento e un metodo che aiuta in un modo sistematico a raggiungere questo scopo. C'è una persona malata, la curi: la professionalità significa usare in modo sistematico e utile gli strumenti a disposizione.

Adesso però comincia subito a entrare l'ideale, inevitabilmente. Perché dipende dall'esperienza che tu hai del tuo umano il come tu utilizzi gli strumenti, il come tu ti rapporti alla persona. Dipende da che obiettivo vuoi raggiungere con questa persona. Quindi ogni professionalità ha un ideale implicito, è impossibile lavorare senza avere, diciamo più neutralmente, uno scopo.

Quindi non si deve imporre un ideale; invece bisogna che le persone scoprano questo ideale dal di dentro del lavoro. Ed è molto semplice, tu chiedi: perché fai questa cosa? Occorre prendere coscienza dello scopo che è implicitamente presente nelle cose che facciamo.

Io non posso imporre a nessuno di sentire l'ideale come ho in mente. Prendiamo l'esempio della persona malata: tu la curi, ma sei con la testa da un'altra parte, fai le cose in modo meccanico, robotico. Nel momento in cui uno ti chiede: perché fai questo lavoro, perché curi questa persona? In quel momento prendi coscienza.

Questo vale in generale e vale per l'opera. Perché facciamo quest'opera? Perché accogliamo i bambini disagiati? Quale è la ragione per la quale noi facciamo questo? Lì emerge immediatamente l'ideale dal di dentro delle cose, da come sono fatte; se non emerge rimane astratto, rimane una cosa imposta. Non c'è nessun nesso.

Questo vale per l'opera ma per tutto. Perché fai il consulente? Perché fai il pilota?

Si capisce così che un ideale è inevitabile. Perché ho messo su famiglia? Perché mi sono sposato?

Di fronte a qualsiasi cosa, inevitabilmente, arrivi a un ideale ultimo. In alcuni casi direttamente, in altri indirettamente. Ma è inevitabile. L'ideale di per sé è una cosa assolutamente presente, non possiamo neanche togliercela. La domanda è: qual è questo ideale? Ne siamo coscienti? E quindi, incide sul modo in cui lavoriamo?

La professionalità è impossibile senza umanità. La nostra professionalità esprime una umanità, la nostra professionalità esprime una stima su di me tale che io non posso fare lezione di management senza che sia presente una idea di uomo o di persona che parta da quello che io vivo come esperienza di umano.

La scissione nasce quando noi pensiamo di poter inculcare un positivo a prescindere dall'esperienza. Invece bisogna fare in modo che le persone possano fare esperienza. Questo è molto importante per i giovani, le prediche non servono. Zero, zero, zero. Bisogna che le persone scoprano questo attraverso le domande che gli poniamo. E la nostra natura sta normalmente nella nostra capacità di provocare in chi ha un disagio questo tipo di domanda, perché una persona è dotata di questa capacità di riconoscere un positivo, di riconoscere ciò che corrisponde;

e questa è la dinamica che devo risvegliare. E questo costruisce, questo educa, è un po' più lento, ma costruisce.

Altrimenti io creo solo una grande ideologia, in cui da una parte dico una cosa e dall'altra non la faccio. I discorsi saranno *strabelli*, ma poi tu questo nella tua vita non lo scopri.

Per essere sintetico: la professionalità esprime un ideale, il problema è quale sia questo ideale. Ma un ideale c'è.

Monica Poletto. E da dove nasce la scissione?

Bernhard Scholz. La scissione nasce perché questo ideale non è scontato, implica un'energia nostra nel riconoscerlo. Io per curare il malato, per tenere conto della sua dignità, devo staccarmi un attimo, non posso seguire il mio istinto, ciò che mi viene da fare; devo prendere distanza. Non posso seguire neanche il mio istinto di *buonismo*; devo staccarmi dalla mia idea di possesso, dalla idea che sono il grande salvatore del mondo, devo staccarmi da tutte le idee istintive che ho per mettere al centro l'altro, la realtà per quello che è, non ciò che io penso ma l'altro.

Per questo è così impegnativo. Questo vale non solo per l'opera, ma per la moglie, per i figli, per tutto. Il distacco libera e ci rende possibile entrare nel merito. Perché è giusto che ci sia l'istinto, ma è solo il punto di partenza. È giusto partire dall'istinto di generosità che sento, ma dopo devo staccarmi, dopo devo ripensare alla persona, a qual è il suo bene.

È questo distacco che fa fatica; quando ho creato un'opera, a un certo punto devo staccarmi, così come devo anche staccarmi dai figli, perché tutto questo non è mio.

La cosa che però noto è che questo tipo di ascesi è inevitabile.

C'è anche un altro problema: che la professionalità si riduce a una abilità tecnica, perché questo facilita molto: tu non hai più rapporto con nessuno, apri la cartella degli strumenti e delle tecniche, prendi quello che ti serve, proprio per evitare questa relazione libera, staccata e completamente immersa. È questo ciò che si cerca di evitare, perché questo mette in gioco la persona in maniera inaspettata. Io sono staccato da te, proprio per questo sono completamente tuo. Ma per essere tuo io devo essere staccato, altrimenti mi impongo su di te, e non c'è nessuna generazione vera ma solo gioco di potere, un possesso.

Per evitare questa dinamica, che è impegnativa come ogni relazione, io riduco la mia professionalità a tecnica e le relazioni a tecniche di distribuzione dei servizi.

Monica Poletto. Altre due parole che spesso ci mettono in difficoltà: amicizia e gerarchia.

In molti luoghi di lavoro, ma nelle nostre opere di più, spesso ci sono storie di amicizia importanti. Paradossalmente questo in molti casi risulta essere un elemento complicante anziché facilitante. Ad esempio non si rispettano i ruoli; oppure, anche – e questo è importante da sottolineare – in molti casi non si chiariscono i ruoli. Il ruolo non è considerato nella sua oggettività, ma entra nella materia della soggettività. Non è chiara l'attribuzione di responsabilità, e così non è chiaro a chi si risponde.

Sono queste cose che avvengono là dove l'amicizia – che per come l'abbiamo imparata è fattore semplificante e facilitante di introduzione alla realtà – diventa invece complicante.

Perciò il secondo binomio che vogliamo mettere insieme è amicizia e gerarchia.

Bernhard Scholz. Cominciamo a capire cos'è l'amicizia.

L'amicizia è un rapporto fra due persone che vogliono che l'altro sia veramente se stesso, che diventi ciò che è. Questa è l'amicizia.

Questo nel mondo del lavoro significa che io sono tuo amico se sono interessato a che tu, attraverso il lavoro, diventi realmente te stesso, cioè che il lavoro sia per te una possibilità di essere te stesso.

Questo implica che io faccio di tutto perché tu segua proprio ciò che il lavoro oggettivamente ti chiede. Se tu fai il facchino, io che sono tuo amico ti aiuto a fare in fondo il facchino; se tu sei un amministratore delegato, io ti aiuto, fin quando posso, a che tu faccia l'amministratore delegato fino in fondo.

Ma tu devi stare alla realtà che hai davanti. Quindi se tu hai la funzione di fare l'amministratore delegato devi fare quello. E io ti aiuto.

Il lavoro ha una dimensione oggettiva, che è la realtà lavorativa che tu devi rispettare, quella che ti è data. Non la puoi saltare.

Quindi l'amicizia è altro che una scorciatoia! L'amicizia che diventa scorciatoia non è amicizia. È una presa in giro. Perché io sono convinto che un amministratore delegato può essere amico del facchino, se sono veramente amici, altrimenti è un casino. Per evitare il problema normalmente si

dice: le amicizie non devono entrare in azienda. Questa è la soluzione delle grandi aziende: le amicizie non c'entrano con il lavoro. Ragazzi vi rendete conto di quanto un'amicizia vera può aiutare a lavorare meglio: come fate a toglierla? Io vorrei che ci fossero tante amicizie, però amicizie vere. Questo è di nuovo ciò che ho detto prima. Tu riduci tutto alla tecnica per evitare che l'uomo emerga nella sua libertà. Dal punto di vista professionale vince la formazione tecnica, le amicizie che possono cominciare le elimini, tutto in funzione drastica e schematica.

Se l'amministratore delegato è amico del direttore commerciale, e loro sono veramente amici, è un grande bene per l'azienda.

Se una vostra infermiera è amica, veramente amica, di un medico, è una ricchezza per la vostra opera, perché lavorano meglio, si aiutano, si correggono. È molto meglio, a condizione che siano amici!

Quindi io penso che la gerarchia sia troppo enfatizzata spesso per le differenze di livelli. Le differenze di funzione sono assolutamente necessarie per far funzionare l'azienda. Però se io sono tuo amico ti aiuto a lavorare al meglio, ti aiuto nella tua funzione.

C'è un problema di fondo che riguarda sia la prima che la seconda domanda: bisogna guardare in faccia ciò che l'uomo è. Ha una vocazione infinita, però è molto fragile. Ma io non posso evitare né l'uno né l'altro, devo affrontare tutte e due le questioni. E questo vuol dire che un'organizzazione dovrebbe, se rispetta veramente la natura dell'uomo, arrivare a un punto in cui la persona sia sostenuta nel suo desiderio di creare qualcosa di veramente positivo, quindi sia aiutata a superare le varie fragilità, e nel contempo questo desiderio lo porti non fuori ma dentro la realtà.

Questa è una sfida inevitabile.

Monica Poletto. A questo punto ti faccio un'altra domanda che un po' si collega a quello che dicevamo.

Voglio introdurre il tema della responsabilità. La domanda potrebbe essere riassunta così: «responsabilità sul particolare e responsabilità sul tutto».

Faccio degli esempi di quanto il rapporto tra responsabilità sul particolare e responsabilità sul tutto - sullo scopo dell'opera - possa essere problematico, così tu puoi intervenire. Una cosa che vediamo tanto è che per l'immedesimazione con l'opera e il suo scopo, è facile trovare persone di tutti i livelli professionali, che si sentono responsabili del tutto, immedesimandosi con il tutto, con la *mission* (anche se è una parola che non ti piace...)

Ciò è molto bello, ma bisogna capire cosa vuol dire. Infatti ci troviamo di fronte al fenomeno dilagante del "siamo tutti capi opera": anche l'ultimo arrivato si sente in grado di giudicare chi dirige su come conduce l'opera, su quanto la conduzione esprima l'idealità da cui è nata l'opera...

Quindi il tema è: cos'è la responsabilità sul particolare e come questa esprime una responsabilità del tutto senza sfasare i piani.

D'altra parte è figlio della mentalità del nostro tempo il rovescio della medaglia, cioè una disabitudine o paura nell'assunzione di responsabilità. Questo lo vediamo specialmente negli ultimi assunti. Una disabitudine alla assunzione di responsabilità, quella responsabilità che porta a sentire proprio il lavoro, a desiderare che sia fatto bene, a immedesimarsi con lo scopo che quel lavoro ha.

Vediamo invece tanti giovani che cominciano a vivere in modo libero e responsabile solamente nel dopo lavoro - che sia rappresentato da un contesto di amicizie o altro - ma comunque dopo.

Questo è il rovescio della medaglia, però ha sempre come tema l'assunzione della responsabilità.

C'è poi un'altra questione, sul ruolo delle persone che guidano.

Bernhard Scholz. Cos'è la responsabilità? Assumersi una responsabilità significa rispondere a qualcuno, per un determinato compito, una determinata funzione, per un certo obiettivo.

Fa parte di una organizzazione, (e c'è dentro la parola organo) e dentro l'organizzazione ci sono diverse funzioni; ognuno ha una funzione specifica e nell'insieme si raggiunge uno scopo comune. Questa è una dinamica molto complessa. Il fatto che le persone lavorino insieme non è assolutamente scontato. Se io lavoro con te devo tenere conto di come sei fatto, devo capire quali sono i nessi del nostro lavoro: non è scontato lavorare insieme. È molto più semplice lavorare da soli. Tanto è vero che fra un lavoro artigianale e il lavoro di un'opera c'è molta differenza. L'artigiano al massimo si farà assistere da qualcuno, ma ha lui tutte le competenze per fare una certa cosa. Se invece io voglio raggiungere lo scopo di un'opera, avrò bisogno di diverse competenze che devono tutte integrarsi, che devono collaborare. Ci sarà una grande diversità di figure professionali che devono interagire. E per lavorare bene ognuno deve in qualche modo tener

conto dell'altro, della sua professionalità, dei punti di congiunzione, dei punti di criticità. Dico questo perché non meravigliatevi delle difficoltà che avete nel collaborare: sono normali, fa parte del gioco. Però per affrontarlo bisogna tornare alla questione che prima sollecitavi, cioè la questione della responsabilità.

Ogni uomo deve capire qual è la sua responsabilità specifica attraverso la quale lui risponde anche allo scopo comune. Se io voglio avere il senso dell'opera in sé, una responsabilità per il tutto, vuole dire che io prendo fino in fondo sul serio il mio particolare, nell'ottica del tutto. Se io sono lì per fare l'infermiere, io sono infermiere rispondo alla mia funzione dentro questa struttura tenendo conto del tutto e sapendo qual è non solo lo scopo della mia funzione, ma anche lo scopo dell'opera. Il nesso tra lo scopo dell'opera e lo scopo della mia funzione mi deve essere presente. Questo per esempio è un problema che esiste spessissimo, che le persone o vanno sul tutto, o vanno sul particolare; il bello è avere la coscienza del nesso tra il particolare e il tutto. Questo non è scontato, questa è una cosa che ogni tanto bisogna ricordarsi perché noi tutti ci perdiamo nel particolare o facciamo grandi prediche sul generale. Il problema è che operativamente ciò che faccio deve essere in nesso con la sua finalità, che è tutta l'opera. Se io faccio la segretaria dentro un'opera, la modalità con la quale io svolgo il ruolo di segretaria rispecchia, fa risplendere, se posso così dire, l'insieme dell'opera attraverso il particolare che faccio. Tanto è vero che incontro persone dentro le opere che fanno un lavoro di pulizia, di aiuto, e attraverso le quali lo scopo dell'opera risplende molto di più che non attraverso i capi, perché, nella loro umiltà, loro hanno una coscienza più forte, perché la modalità con cui puliscono la stanza risplende di una coscienza che va molto al di là e quindi puliscono molto bene.

Quindi la responsabilità del particolare è una questione di esperienza, di persuasione che tu sei parte di un tutto a cui dai il tuo contributo. Non c'è contraddizione tra il tutto e il particolare: il tuo cuore prende coscienza di tutto.

Monica Poletto. Volevo chiederti una cosa che mi viene in mente adesso mentre ti ascolto. Mentre parlavi ho cercato di immedesimarmi con il mio lavoro e mi è sorta la domanda su come si esplicita questa assunzione di responsabilità.

Tu stai accennando spesso alla chiarezza del particolare a cui devo rispondere. Mi sono accorta che spesso questo non c'è. Quello che dicevamo all'inizio, sulla idealità che non diventa metodo, spesso ha come declinazione la non chiarezza dei compiti affidati ad ognuno: alla persona viene fatta una proposta estremamente generica. Mi sembra che ciò mini alla radice l'assunzione di responsabilità, o per lo meno che la renda difficile.

Bernhard Scholz. È perché manca il passo dall'umanità alla professionalità. L'umanità per sé è la base. Per esempio, l'ideale di accogliere i ragazzi disagiati e fargli fare un corso professionale. Questo è un impeto umano, che poi deve però diventare professionalità. Mi accorgo di questo sui soldi. Molto spesso uno pensa che le questioni amministrative o della rendicontazione siano in fondo una rottura di scatole. Possono esserlo, ma io devo capire che per aiutare questo ragazzo devo fare i conti con quelle questioni. Per aiutare il ragazzo a fare il suo compito devo dare una valenza anche a quelle cose.

Noi non abbiamo classi A e classi B: abbiamo tutti una funzione che serve *per*. Posso fare un esempio estremo. Come indole vedo dei ragazzi che vogliono andare in Africa a sfamare i bambini, hanno questo impeto: ma devono capire che per questo servono soldi, fund raising, amministrazione... altrimenti il riso non arriva! È un punto importante di cui tenere conto: la responsabilità che ognuno ha è inserita in un insieme di responsabilità, dove ognuno ha una sua professionalità specifica. Chi fa amministrazione deve fare amministrazione, altrimenti i malati non possono essere curati; chi deve fare i frigoriferi per le medicine, deve fare dei frigoriferi perfetti.

Non c'è niente che fa venire meno la valenza dell'uno o dell'altro, è tutto della stessa importanza *per*. Non c'è una cosa più nobile o una meno nobile. È importante che chi fa i frigoriferi sappia la finalità del suo lavoro e che chi poi somministra la medicina sappia che per arrivare lì ci vuole tutto un apparato a monte senza il quale non sarebbe possibile farlo.

Dico questo perché spesso uno ha in mente solo il suo particolare, e non tiene conto di tutte le condizioni che occorrono perché possa fare quello che deve fare.

Monica Poletto. Dal punto di vista dei capi: quanto incide sulla difficoltà a cogliere i nessi l'esplicitazione di un percorso professionale alla persona che collochi? Quanto incide che io abbia in mente una funzione e uno sviluppo per questa persona?

Bernhard Scholz. Ci vuole uno che spieghi molto bene il lavoro da svolgere. Ci vuole una grande chiarezza. È indispensabile che sia scritto, perché le cose dette a voce si perdono velocemente, solo mettendole per iscritto ci ragioni e solo ragionando capisci davvero quale è la funzione.

La seconda questione è che deve essere evidenziato il nesso tra la tua funzione e l'insieme. Questo dal punto di vista del disegno è l'organigramma, ma l'organigramma può essere appiccicato senza sapere chi o cosa sta dietro.

Ma il ragionamento sulle funzioni e sulla loro integrazione per lo scopo comune è una cosa indispensabile. Altrimenti le persone vanno per forza in balia di ciò che capita: un giorno si lavora così e un giorno cosà, ma manca la sistematicità e anche la possibilità di correggersi. Perché se tu non sai dove vai non puoi neanche cambiare. Quindi anche tutti il processo di miglioramento e di continuo cambiamento sono ostacolati se non c'è un punto di partenza molto chiaro. Se non sai quale è la tua funzione, come fai a migliorare?

Se io sono responsabile dell'amministrazione e devo fare questo e questo, tu a un certo punto capisci che la relazione con un certo partner non funziona... e cambi certe cose, certi aspetti. Ma non è possibile cambiare nulla se non è chiara la funzione.

La chiarezza nella definizione dei ruoli è indispensabile. Tanti conflitti e tante incertezze non ci sarebbero se ci fosse più chiarezza su questo.

Mario Dupuis. In un'opera di solito le due figure chiare sono: il fondatore, che a volte è il capo indiscusso, e gli operai. Secondo te in un'opera che vuole essere un sistema, quali sono le figure professionali indispensabili che possono aiutare a che tutto diventi un sistema.

Bernhard Scholz. Dipende dall'opera. Non c'è una risposta generica. Dipende da quanti devono lavorare in amministrazione... dipende, dipende. La prima domanda infatti è: cosa ha in mente questo fondatore per la sua opera? Una volta che si sa si può capire quali sono le condizioni per realizzarlo al meglio. Quindi anche il fondatore deve distaccarsi dalla sua opera per vederla meglio. L'ascesi è necessaria per tutti, anche per chi fonda l'opera.

Le funzioni non sono per tutti uguali. Ogni opera funziona in modo diverso. Non esiste un modello organizzativo, ognuno ha il suo modello. Ci sono alcuni principi che vanno applicati, ma questo va discusso per ogni opera.

Monica Poletto. Stando su questo...

Bernhard Scholz. Volevi parlare dei giovani; mi hai chiesto perché i giovani fanno fatica: i giovani fanno la stessa fatica che facciamo noi.

Il problema della responsabilità può nascere perché hai paura di fare una figuraccia; perché essere responsabile vuol dire anche prendere certe decisioni ed essere misurato su queste. Alla fine c'è un giudizio. Una questione fondamentale è che una vera responsabilità te la puoi assumere solo se capisci che tu sei più di quello che fai o di quello che dici. Altrimenti hai paura di metterti in gioco, hai paura che chi hai davanti abbia tanta più esperienza di te...

Se tu pensi che sei quello che fai o quello che dici, non ti assumi la responsabilità, se sei minimamente sensibile ... Se te ne freggi del mondo no! Ma sto parlando di gente normale, che sa che ogni cosa che facciamo ha un effetto sul mondo nel quale viviamo, e quindi uno vuole anche capire se quello che fa è un bene o se sta creando più problemi che altro.

Penso che questo sia un punto fondamentale, soprattutto per chi è giovane. Se uno non è valorizzato per quello che è, prima ancora di quello che fa, è molto difficile che cresca in responsabilità.

Monica Poletto. In questo percorso, è verissimo che la responsabilità te la assumi se pensi che non sei quello che fai o che dici, ma come si colloca in chi introduce al lavoro la correzione e come si colloca la valutazione della persona?

Bernhard Scholz. La correzione è sempre una valorizzazione di qualcosa che tu non hai visto. Noi pensiamo che la correzione sia: "tu non devi fare questo ma devi fare questo". Ma questo concetto di correzione non va bene per nessuno, nessuno vuole alzarsi la mattina, andare a lavorare e sentirsi dire le cose che non vanno bene!

Invece la correzione vuol dire che rispetto alla funzione che ti è chiesta – funzione è una bella parola, perché vuol dire che tu *sei per, in funzione di* e mi piace di più della parola ruolo, anche se può essere ridotta; ma la parola funzione dice che tu sei in funzione di qualcosa che va oltre te –

tu hai una possibilità, una capacità che non stai esprimendo al meglio. Quindi io ti valorizzo molto di più di quello che pensi.

Correggere, secondo l'etimologia spesso citata, vuol dire reggersi insieme: noi ce lo diciamo ma poi non lo facciamo. Correggere significa dire all'altro: questa cosa è scritta male, lo sai che potresti scriverlo meglio? Io non ti dico che è scritto male, questo sarebbe banale, ma soprattutto ti comunico che potresti farlo meglio.

Quindi vuol dire che tu hai dentro di te qualcosa che potrebbe andare molto più in là. Una correzione allora è sempre una valorizzazione. E dipende più da come lo diciamo che da cosa diciamo. Perché la modalità con cui noi correggiamo fa capire se c'è dentro di noi una valorizzazione della persona o molto più semplicemente un disappunto perché quello che ha fatto non va bene.

Se mi permettete vorrei aprire una brevissima parentesi.

Quando noi lavoriamo dentro una organizzazione abbiamo non solo il compito che l'organizzazione raggiunga il suo obiettivo, che i malati siano curati, ma al contempo – cioè proprio contemporaneamente! – abbiamo la responsabilità che le persone crescano sempre di più nella capacità di raggiungere il loro scopo. E queste sono cose da distinguere, ma mai da separare. Quando vedo un *tutor* che aiuta i ragazzi, io devo avere l'intenzione non solo che il ragazzo sia aiutato a fare il compito, ma anche che il *tutor* cresca professionalmente e umanamente mentre aiuta a fare il compito. Non sono cose distinte, avvengono contemporaneamente.

Non è una questione di tempo, ma di modalità di rapporto con questo *tutor*. Il *tutor* capisce al volo - o la segretaria, gli amministrativi, il medico, chiunque insomma lavori nella vostra opera - se voi siete solo interessati a far funzionare la baracca.

Se nell'opera c'è questa tensione a che tutti crescano professionalmente - ma non perché io gli dico cosa devono fare, ma perché li aiuto a scoprire e a potenziare quello che hanno dentro e che possono esprimere rispetto a quello che hanno davanti - l'opera diventa qualcosa di grande.

Ci vuole tanto tempo, ma facendo così vi risparmiate tanti problemi. Stare sul pezzo sul momento vi evita dopo di mettere a posto i pezzi.

Se io sono cosciente, nel rapporto con il dipendente o il collaboratore, di questa dimensione, nel momento in cui gli parlo, è un positivo che lo fa subito mettere in gioco, me e lui. E questo cambia immediatamente, non è che poi devo fare ore e ore di discussione, andare a ritroso, e rimuginare... anziché affrontare subito di petto le questioni. Ci vogliono cinque secondi. Ma bisogna starci.

Monica Poletto. La mia domanda aveva come primo tema quello della correzione e poi quello della valutazione.

In contesti più strutturati si è spesso impostati a lavorare per obiettivi; nelle nostre opere di solito no. Mi sono però accorta nella mia esperienza professionale che esplicitare a una persona il tipo di sguardo e di percorso che ho in mente è un momento fondamentale del rapporto educativo e formativo, come lo è l'esplicitazione dei criteri e degli obiettivi.

Bernhard Scholz. Quale è lo scopo della valutazione? Se lo scopo è far funzionare meglio la persona dal punto di vista tecnico, è sbagliato, con tutte le conseguenze che vediamo. Si inventano tante cose per far funzionare le aziende!

Lo scopo della valutazione deve essere che la persona prenda maggiore coscienza del suo talento e del metodo che potrebbe utilizzare meglio per esprimere al meglio la propria umanità attraverso la correzione. Lo scopo della valutazione è che la persona che viene valutata possa esprimersi meglio. Infatti lo scopo della valutazione è che la persona si possa auto valutare e superare le difficoltà da affrontare, ma in nome di un talento ulteriore da esprimere.

La valutazione migliore e più semplice è chiedere a una persona: ma tu come ti vedi? Che difficoltà vedi? Dove ti senti forte o dove ti senti a posto? Come vorresti essere aiutato? Chiedere a una persona di prendere coscienza di sé. Lo scopo della valutazione è trovare una cosa positiva, non dare i voti come in pagella. Io ti dico semplicemente: tu stai lavorando, hai questo compito, come ti vedi? Quali difficoltà hai? Ci sono debolezze che non riesci a superare?

Quindi è un atto esplicito dove la persona prende coscienza insieme a me, attraverso il dialogo, della sua situazione lavorativa e della sua vita lavorativa.

Il problema è lo stesso che dicevamo prima, è un passo dall'implicito all'esplicito. Non è possibile che un vostro dipendente non sia cosciente del fatto che anche voi avete una valutazione del suo operato. Non è possibile che voi che siete responsabili non abbiate coscienza del fatto che siete continuamente sotto i riflettori dei vostri collaboratori che pensano questo o quello di voi.

Solo che poi questo rimane nel grande marasma dell'implicito, e non si sa cosa ciascuno pensi... il problema è passare dall'implicito all'esplicito.

Ma visto che abbiamo paura di questo implicito, perché c'è in gioco la valutazione (8, 9, 10, con lode o senza lode..) allora per evitare questo non la facciamo. Ma io non ti devo dire se sei bravo o non sei bravo. Ti devo dire rispetto alla funzione che hai se potresti fare un passo in più, visto che hai le capacità. Oppure: stai dando troppo peso all'aspetto tecnico del tuo lavoro, ma guarda che tu hai anche un bisogno di relazionarti, perché non puoi essere un comò davanti alla scrivania ad accogliere la gente! Tu stesso stai male, io ti dico: segui il tuo desiderio, il desiderio di relazionarti con la gente che hai intorno. Esprimiti meglio, liberati dalle tue ansie che ti fanno stare davanti allo schermo del computer quando arriva qualcuno.

Questa è la valutazione, il far venire fuori la persona.

Questo lo dico sempre: anche quando ci sono le grandi schede di valutazione, io suggerisco sempre prima di chiedere alla persona cosa pensa di se stessa. Questo ti aiuta molto di più della tua scheda.

Lo scopo è che la persona stessa prenda coscienza, non quello che pensi tu. Può essere un aiuto il tuo parere, ma lo scopo è che la persona prenda coscienza. Perché poi una valutazione che dalla persona non viene accettata fino in fondo, crea più problemi ancora. Tutto deve nascere dalla persona, altrimenti non serve.

Monica Poletto. Ti faccio una domanda che mi è venuta in mente adesso.

Mentre parlavi mi ha colpito una cosa: che tutte le volte che ti facevo le domande tu tornavi alla natura delle parole.

Io mi sono accorta che questo in realtà è una grandissima correzione, rispetto al fatto che il lavoro è una dinamica della conoscenza. In te si vede tantissimo, perché quando ti faccio una domanda tu mi dici sempre che cosa hai scoperto.

Lo dico perché mi sono accorta che il fatto di stimolare questo lavoro come conoscenza in me, che sono una persona che introduce al lavoro altri, dipende tanto da come mi pongo. Una cosa che mi sembra utile è che sia io per prima a esplicitare la natura della cose. Quando i ragazzi che lavorano con me chiedono come si fa a fare una certa cosa, io dico che la domanda è sbagliata, perché bisogna prima chiedersi la natura della cosa, che cos'è.

Mi sono accorta che proporre la domanda "di che cosa si tratta?" muove tantissimo.

Bernhard Scholz. Lo scopo di tutto è che emergano soggetti nuovi. Le nostre opere non sono fatte per mettere tutto a posto, ma per far nascere un soggetto: chi ci lavora e chi ci viene affidato. L'opera è per la persona, affinché possa essere accolta la nostra professionalità specifica con lo scopo che la persona possa diventare protagonista, libera. Lo scopo di tutto è questo.

La questione è che nasca veramente un processo di conoscenza; per aiutare una persona devo conoscerla. Mentre conosco la persona conosco meglio me, mentre conosco me conosco meglio lei... Il processo di conoscenza è dentro una relazione che ha una sua dinamica, che è sempre molto diversa, perché se io incontro una persona che ha un problema, la mia relazione sarà diversa da quella che hai tu, quindi la libertà che questa persona acquisisce con me seguirà una strada, quella che acquisisce con te seguirà un'altra strada.

Quindi la tua modalità incide, come inciderebbe la mia: questo vuol dire che non è uguale, ognuno è unico. L'unicità è fondamentale. Lo scopo di questo tirare su i giovani è che loro emergano anche nella loro unicità. Solo se siamo veramente autentici e veramente noi stessi possiamo essere di aiuto al mondo e sostenere altri.

Vi faccio un esempio estremo, che può aiutare. Ogni tanto mi chiedevano corsi per venditori, per vendere meglio. Ci sono tante tecniche. Voi potete leggere tanti libri su tecniche di vendita. Leggeteli, vi viene l'angoscia! È come se una persona utilizzando una certa tecnica vendesse di più. Il problema è se la persona utilizza una certa tecnica che le permette di essere autentica, va bene. Io non sono contro le tecniche: faccio i corsi! Ma il problema è che normalmente queste cose vengono vendute come sostituzione della persona. Tu puoi essere un asino e disinteressato al mondo... basta che sorridi, che dici tre parole iniziali... chiunque sei ti insegnano questo. Ma questo non esiste! Tanto è vero che appena vedete una persona così la prima domanda che vi fate è: che cosa fa? Perché non avete davanti una persona che è se stessa. Io preferisco avere uno davanti che è se stesso ed è balzubiente piuttosto che uno che ha una parlantina dell'altro mondo, ma è tutto falso.

Oggi la questione fondamentale, specialmente nelle nostre opere, è che ognuno sia se stesso fino in fondo. E il percorso professionale ha lo scopo di far emergere questo. L'unicità della persona è fondamentale: le relazioni ci sono affinché questo avvenga. Tanto è vero che in questo

momento di crisi ci stiamo accorgendo che l'economia si basa sulle relazioni. La vita è una relazione e tutto esprime una certa tipologia di relazione. La professionalità è un tipo di relazione sistematica.

Monica Poletto. Volevo farti la domanda finale.

In vari punti hai ripreso questa cosa. La scorsa lezione uno dei temi che ha toccato don Eugenio è stato quello della libertà dall'esito delle nostre azioni, libertà dall'esito del nostro lavoro.

Io allora ti chiedo: cosa è la libertà dall'esito? Perché è evidentissimo che non è un disimpegno, ma in positivo è più difficile dire cos'è. E poi: come si impara e come si sostiene.

Bernhard Scholz. La libertà dall'esito è che fai di tutto per raggiungere l'esito. Fai di tutto: non dormi di notte, studi, ma se non lo raggiungi non è un verdetto, non è una condanna. Vuol dire che devi cercare un'altra strada, o che in questo momento non è possibile.

Libero dall'esito vuol dire che la misura ultima non è tua, la misura del tuo agire non è tua. Questo vale per la domanda di fondo: chi compie? È assurdo che tu non raggiunga il tuo compimento, la vita sarebbe assurda.

Su questo punto si gioca tutta la domanda religiosa: è un punto in cui il lavoro ti apre per forza alla domanda religiosa. Soprattutto in questo momento di crisi. Se tu sei definito dal risultato, vuol dire che sei schiavo. Ma se tu puoi vivere il tuo desiderio di vita piena con risultati non soddisfacenti, giorno per giorno e non ti fai sconfiggere dai risultati non ottenuti, anche in momenti di crisi come questo, vuol dire che sei aperto a un altro mondo.

Sto chiudendo quasi tutti gli interventi o le interviste che mi fanno sulla crisi, dicendo questo: la crisi è solo un momento macroscopico di un problema che si pone minuto per minuto. O siamo condizionati dalle condizioni in cui lavoriamo, quindi anche dalle nostre capacità, o siamo aperti all'incondizionato. Mi ha molto sorpreso che quando ho detto questa cosa a un giornalista alla fine di un'intervista, lui invece l'ha messa all'inizio.

Io penso che vivere veramente il lavoro fino in fondo con tutta la sua problematicità e la sfida che c'è dentro, apra in modo autentico e organico la domanda religiosa, dove tutti i vari pietismi o altre deformazioni ideologiche svaniscono da soli. Tu hai davanti la vita.

Monica Poletto. Abbiamo finito.

Mario Dupuis. Credo che dopo il dialogo di questa sera ci sia un po' più chiaro che il lavoro è questa possibilità di scatenare una dinamica di conoscenza e di libertà fino alla domanda religiosa che ci è stata aperta come sfida dalla lezione inaugurale.

Quindi approfondire questa cosa è andare alla lezione iniziale, perché la lezione iniziale di don Eugenio aveva lo scopo di fornire un'ipotesi con cui guardare poi le tematiche concrete che stiamo affrontando. E quello di stasera è il primo esempio di non dualismo fra ideale e professione, fra ideale e concretezza.

Quindi riprendiamo la lezione stando al metodo di stasera, che ci è stato così ben documentato.

Ricordo che la nostra scuola comporta due livelli di lavoro: il primo è quello dei momenti comuni, questo secondo dopo la sessione inaugurale e poi quello prima dell'assemblea finale; ma il secondo livello è quello della ripresa libera nelle opere, che liberamente decidono di approfondire le questioni aperte. Non abbiamo pensato a una organizzazione che favorisca questo, siamo adulti e quindi riprendiamo le cose se ci interessano. Dobbiamo favorire la libera aggregazione, che è fondamentale perché sia veramente una scuola.

Anche perché dentro questo dialogo, questo lavoro nelle singole opere e tra quelle che insieme decidono di farlo, è importante che le opere mandino i loro contributi. Tutto è in funzione di un momento finale di assemblea che sarà tanto più ricco e tanto più vero quanto più sarà il frutto del lavoro che faremo durante l'anno.

Avete avuto tutti gli avvisi; tra gli avvisi ricordo solamente quello della campagna AVSI per le tende natalizie.