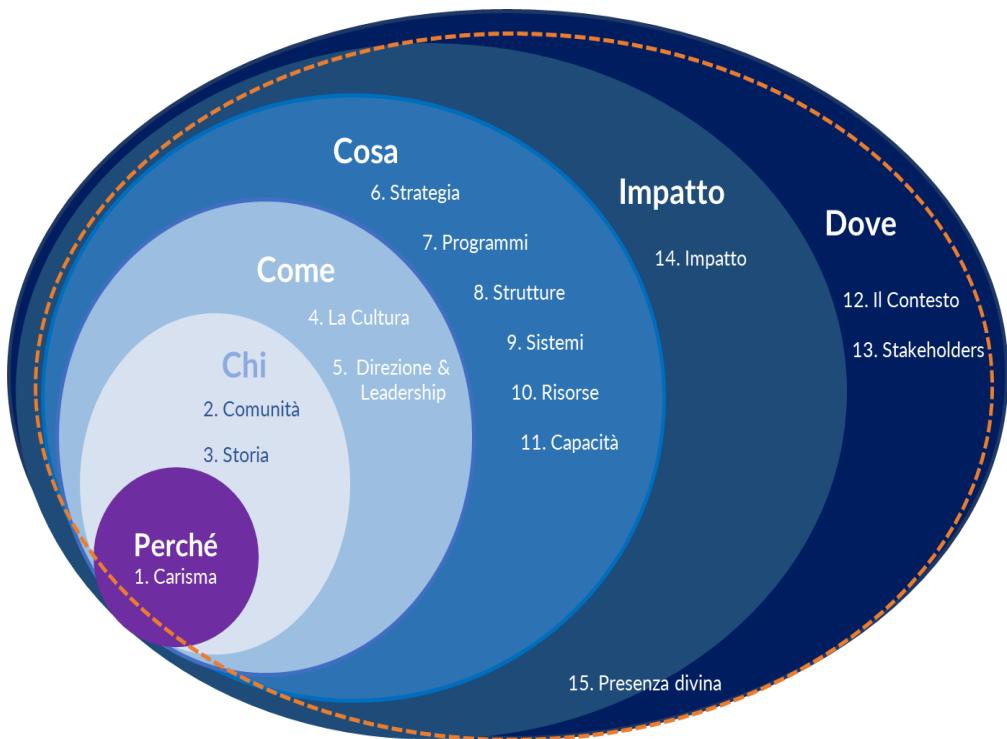




# Un modello teologico delle organizzazioni



## INTRODUZIONE

I leader pastorali coinvolti nell'amministrazione e nello sviluppo istituzionale spesso si trovano immersi nelle esigenze di molti aspetti della vita organizzativa. A volte questo fa sì che perdano di vista la foresta a favore degli alberi. Aiuta quindi a rimpicciolire di tanto in tanto per vedere il quadro più ampio, inclusa la visione dell'organizzazione nella sua totalità.

Molti modelli di business offrono quadri per osservare le organizzazioni nelle loro componenti interconnesse, ma questi sono spesso di natura parziale o addirittura distorta. Tendono a sposare visioni autoreferenziali dell'organizzazione piuttosto che il contesto più ampio o il bene comune. Inoltre tendono a mancare delle dimensioni storiche ed escatologiche della realtà e hanno per lo più una visione del mondo laica. D'altra parte, le prospettive spirituali di organizzazioni come le dottrine religiose sulla natura della Chiesa tendono a mancare di attenzione ai dettagli pratici.

## UNA VISIONE INTEGRALE

Qui proponiamo un modello che cerca di essere il più olistico possibile. Il nostro punto di partenza è l'azione amorevole di Dio nel creare, sostenere e salvare il mondo. Il Vangelo di Giovanni ci ricorda che «In principio era il Verbo... e il Verbo si fece carne e abitò in mezzo a noi» (Gv 1,1.14). L'intento amorevole di Dio di far emergere la vita e la bontà nel mondo si è incarnato nelle realtà terrene fin dall'inizio dei tempi e culmina nell'evento di Cristo. Ora la Chiesa continua questa economia divina della salvezza, alla quale tutta l'umanità è chiamata a partecipare. Quest'opera ha carattere

comunitario così da manifestare la comunione ultima a cui è destinata tutta la creazione. Eppure avviene attraverso una diversità di persone e gruppi, ognuno dei quali manifesta il Logos Divino in modo unico pur rimanendo parte integrante del tutto. Pertanto, da un punto di vista teologico, un'organizzazione può essere definita come una comunità di persone chiamate e impegnate a collaborare all'opera vivificante di Dio attraverso un ruolo specifico in un dato tempo e luogo, portando frutti dai suoi carismi unici. Questa visione generale delle organizzazioni può assumere molte forme specifiche, dalle congregazioni religiose e scuole alle istituzioni sanitarie, centri socio-pastorali, parrocchie, diocesi e comunità ecclesiali globali. Può anche essere rilevante per le imprese commerciali e i gruppi civici. Come illustrato nello schema sopra, tale modello comprende 5 livelli con 15 elementi chiave.

## Il “perché” di un’organizzazione

1. **Carisma**: può essere considerato il DNA di un'organizzazione: il suo seme divino, una manifestazione unica del Logos divino. La parola “carisma” ha lo stesso significato di “dono” e “grazia”. Proviene da Dio ed è spesso vissuto come una fusione dell'identità, dei valori, dello scopo e dei punti di forza dell'organizzazione davanti agli occhi di Dio. Questo è il vero nord che consente la navigazione attraverso il discernimento in tempi incerti. Pertanto, l'organizzazione è più fruttuosa quando vive e contribuisce con il suo carisma. Allo stesso tempo, i carismi sono le vere sorgenti di vita, energia, significato, direzione e crescita. Sebbene i carismi siano essenzialmente durevoli, possono essere riscoperti o recompresi in modi nuovi in contesti e tempi mutevoli e da parte delle nuove generazioni. La gestione del carisma implica mantenerne viva e attuale la fiamma in ogni epoca.

## Il “Chi” di un’organizzazione

2. **Comunità**: Un'organizzazione è costituita da una particolare comunità di persone chiamate e donate nel suo carisma. Eppure questo può manifestarsi in modi diversi tra i diversi membri. La cura della comunità implica prendersi cura di ogni persona come soggetto unico, favorendo il suo benessere olistico, la sua crescita e il suo sviluppo. Ciò include fornire un'adeguata assistenza sociale, orientamento, supporto, formazione, remunerazione per il lavoro, ove pertinente, e garantire una partecipazione significativa. Occorre prendersi cura della comunità nel suo insieme anche coltivando rapporti di solidarietà, favorendo il lavoro di squadra e la collaborazione nella diversità, condividendo la vita insieme nella sinodalità e assicurando il rinnovamento nell'ingresso di nuovi membri o nell'inevitabile uscita di alcuni presenti. .

3. **Storia**: ogni organizzazione percorre un viaggio continuo in cui è necessario tenere conto del passato, del presente e del futuro. La sua storia unica plasma la sua identità attuale soprattutto attraverso l'influenza duratura della sua genesi, i momenti significativi di crisi e rinascite e l'impatto di figure leggendarie. Queste potenti narrazioni chiariscono ulteriormente il carisma dell'organizzazione e spesso fanno parte delle lenti con cui i membri dell'organizzazione vedono se stessi e interpretano i loro contesti. Inoltre modellano la cultura e i paradigmi organizzativi, compresi gli obiettivi ritenuti desiderabili, le tradizioni ritenute vitali da preservare, i rischi ritenuti necessari da evitare. La storia può svolgere un ruolo sia abilitante che debilitante e, sebbene i ricordi del

passato possano essere rievocati per fornire coraggio e direzione per il presente, devono anche essere guariti ove necessario per creare una vera libertà per la strada da percorrere.

### Il “Come” di una organizzazione – Gli elementi ‘leggieri’ (“soft”)

4. **Cultura**: la cultura organizzativa è la confluenza di paradigmi, mentalità, credenze e atteggiamenti che influenzano comportamenti, decisioni, azioni e pratiche nella vita organizzativa. Emerge dal “perché” e dal “chi” dell’organizzazione, ma può anche essere modellato dai contesti e dalle attività attuali. La cultura a volte si manifesta nello “spirito” presente o nell’affettività collettiva dei membri, sia positiva che negativa. Nelle grandi organizzazioni, spesso coesiste una cultura generale insieme a diverse sottoculture. Anche se non è facile cambiare, la cultura può tuttavia evolversi attraverso nuove esperienze e nuovi membri.
5. **Direzione & Leadership**: la leadership gioca un ruolo importante nel plasmare la cultura anche se ne è influenzata. La leadership può essere considerata come l’esercizio di influenza, potere e autorità per indirizzare l’organizzazione e guidare i suoi membri lungo il percorso desiderato. Comprende il compito della governance e dei sistemi, delle strutture e delle politiche ad essa associati. A volte la leadership formale coesiste accanto alla leadership informale sotto forma di atti spontanei di influenza e di esercizio di potere non formale da parte di alcuni membri. Questo non è necessariamente qualcosa da sopprimere. La sinodalità invita tutte le forme di leadership a collaborare sinergicamente nell’apertura allo Spirito Santo che soffia dove vuole, affinché l’organizzazione possa navigare meglio nella sua storia e rimanere fedele alla sua vocazione. Che sia formale o informale, una buona leadership si esercita nella collegialità, nell’umiltà, nel dialogo e nel servizio, riflettendo l’attività trinitaria di salvezza nel mondo.

### Il “Cosa” di una organizzazione – Gli elementi ‘strutturali’ (“hard”)

6. **Strategia**: garantire una strategia chiara e pertinente è uno dei compiti della leadership. La strategia si riferisce alle aree di interesse o agli obiettivi chiave attraverso i quali un’organizzazione raggiunge il proprio scopo e la propria missione in un contesto specifico. Di solito sono rilevanti per un periodo di tempo limitato, dopo il quale devono essere individuate nuove strategie – o “priorità strategiche” – per adattarsi ai nuovi contesti. Le strategie possono riguardare tipi specifici di programmi, gruppi target specifici, alcune questioni di interesse pastorale, nuovi modi e approcci di fare le cose, o anche aree specifiche di trasformazione organizzativa. Rappresentano i modi migliori in cui un’organizzazione può offrire il dono del proprio carisma al mondo, date le risorse, il personale, le capacità e i contesti attuali. Un approccio di discernimento comunitario è essenziale nel determinare la strategia dell’organizzazione in modo che tutti siano coinvolti nell’ascolto, nel dialogo, nella determinazione e nell’attuazione della volontà di Dio per la strada da percorrere.
7. **Programmi**: le strategie si incarnano attraverso programmi specifici, che sono servizi reali, ministeri e altre opere apostoliche dell’organizzazione. Queste opere possono spaziare da grandi istituzioni educative e programmi globali di difesa sociale, a ministeri di base e servizi pastorali per gruppi specifici.

8. **Strutture:** affinché i programmi funzionino in modo efficace, sono necessarie strutture adeguate in termini di come le persone e le unità sono organizzate le une rispetto alle altre, quali ruoli e responsabilità sono assegnati a ciascuna e quali regole e regolamenti devono essere osservati. Esistono anche strutture in termini di organizzazione del posto di lavoro o della casa della comunità, comprese le modalità di lavoro e di vita, sia fisiche che online.

9: **Sistemi:** Accanto a queste strutture, vari sistemi organizzativi assicurano processi di routine fluidi e produttivi nei programmi e nella vita comunitaria. Questi includono routine liturgiche e comunitarie e operazioni di programma che vengono eseguite regolarmente, nonché sistemi organizzativi generali per la collaborazione, il processo decisionale, la cura e lo sviluppo del personale, la finanza, la gestione delle risorse e delle strutture, la raccolta di fondi, la gestione delle informazioni, la comunicazione interna ed esterna, , pianificazione e valutazione, rispetto delle esigenze ecclesiali o civili e tutela delle persone vulnerabili. È utile documentare questi sistemi per iscritto in modo da garantirne la continuità e migliorarli quando necessario.

10: **Risorse:** sono necessarie risorse per implementare ciascun programma e sostenere la comunità. Questi includono risorse materiali come fondi, terreni, strutture, attrezzature e infrastrutture fisiche pertinenti, nonché risorse non materiali come reti, informazioni, tecnologie, legittimità e persino buona volontà.

11. **Capacità:** A consentire a tutto ciò di funzionare bene sono le capacità del personale. Si riferiscono alle competenze specifiche che l'organizzazione richiede per svolgere il proprio lavoro, sia nell'educazione, nella pastorale sociale, nell'advocacy, nella formazione spirituale, nella cura pastorale, ecc. Alcune competenze sono particolarmente importanti nel carisma dell'organizzazione e la loro continuità deve essere preservata. assicurato.

## Il “dove” di un’organizzazione

12. **Contesto:** il contesto si riferisce all’ambiente circostante l’organizzazione, comprese le realtà sociali, economiche, culturali, religiose, politiche, ecologiche e tecnologiche a livello locale e anche oltre. Questi esercitano un’influenza sull’organizzazione a vari livelli e sono a loro volta influenzati dalle azioni dell’organizzazione. Pertanto è importante discernere regolarmente i “segni dei tempi” per adottare le priorità strategiche adeguate in linea con la guida dello Spirito.

13: **Stakeholder:** Altrettanto importante è il rapporto dell’organizzazione con gli stakeholder, che si riferiscono ai gruppi di persone che sono rilevanti per la sua vita e missione a vari livelli. Questi possono includere studenti e i loro genitori, beneficiari, partner, donatori, organizzazioni ecclesiali e civili, potenziali nuovi membri, organizzazioni in campi di lavoro correlati e comunità interessate o che influenzano l’organizzazione.

## Impatto

14: **Impatto:** attraverso il suo essere e agire, l’organizzazione ha un impatto sul mondo. Sebbene questo sia spesso tangibile e intangibile, è utile discernere e valutare regolarmente se questo

impatto è in linea con il carisma e le priorità strategiche dell'organizzazione. Ciò può essere fatto osservando alcuni segni visibili e attraverso l'ascolto attento del contesto e degli attori, discernendo così la presenza dello Spirito di Dio che opera attraverso l'organizzazione.

### La Presenza Divina

15. Dio opera attivamente con l'organizzazione ed è presente in tutti gli ambiti della vita organizzativa. La collaborazione con Dio comporta una disposizione attenta da parte di tutti, affinché la comunità eserciti in ogni momento il discernimento abituale e sia sensibile alla presenza dello Spirito di Dio. Ciò è facilitato da una cultura di contemplazione, ospitalità, apertura e generosità.

### CONCLUSIONE

Il modello teologico delle organizzazioni qui presentato evidenzia che il Logos divino si dispiega nel mondo in modo ordinato attraverso la collaborazione umana. Pertanto, la leadership e l'amministrazione organizzativa non sono esterne al lavoro religioso ma ne sono parte integrante, e non per questo meno sacre e sante. Tutti i 15 elementi dell'organizzazione sono interdipendenti e integrali. La loro reciproca coerenza porta alla fecondità e alla fioritura, mentre la loro incoerenza porta all'aridità e persino al deterioramento. Questo modello teologico mostra anche che le organizzazioni non sono entità statiche ma spesso subiscono uno sviluppo, a volte attraversando "dolori della crescita" sotto forma di squilibri e tensioni temporanee. Le organizzazioni devono quindi rimanere aperte e reattive al cambiamento, approfondendo al tempo stesso le radici dei loro carismi. Il modello può servire da guida per garantire che tutti gli aspetti dell'organizzazione siano presi in considerazione, sia in tempi stabili che turbolenti. Ogni elemento può essere apprezzato e sfruttato per i suoi punti di forza, oppure rivisto e corretto più attentamente laddove vi siano aree di miglioramento.

### In sintesi...

La continua creazione e salvezza del mondo da parte di Dio avviene attraverso una moltitudine di carismi, ognuno dei quali manifesta il Logos Divino in un modo unico. Dio chiama le persone umane a collaborare all'impresa divina come comunità, e questa Chiamata ha uno svolgimento, storia, che diventa parte integrante della vita e dell'identità della comunità. L'esercizio di comando permette alla comunità di navigare in questa storia per rimanere fedele alla chiamata di Dio. Allo stesso tempo, queste esperienze si traducono in una certa cultura che evolve gradualmente al variare della comunità e del contesto storico. In ogni ambiente, il carisma ha bisogno di essere donato al mondo in modo appropriato, con strategie e loro associati programmi. E tutti questi devono essere abilitati e sostenuti attraverso adeguati interventi, strutture, sistemi, risorse, e capacità. I segni dei tempi nel più ampio contesto richiedono che le strategie siano mantenute pertinenti e portate avanti in interazione con un'ampia varietà di parti interessate. In questo modo la comunità realizza un impatto nel mondo. Attraverso tutto questo, la Presenza Divina continua ad animare la comunità, la cui fioritura scaturisce da un intimo rapporto con Dio in tutte le cose.

### ALCUNE APPLICAZIONI PRATICHE DEL QUADRO

Il framework può essere utilizzato per la diagnosi dei problemi. Se un'organizzazione deve affrontare un problema particolare, i suoi leader e membri possono provare a identificare a quale dei 15 elementi appartiene. Ad esempio, nel caso di una diminuzione della partecipazione ad un programma precedentemente popolare, il luogo del problema immediato è associato all'item 7. Di conseguenza, il quadro può aiutare a chiarire i possibili luoghi delle cause sottostanti. Ad esempio, forse il contesto è cambiato (elemento 12), o le capacità (elemento 11) sono cambiate in modo tale che il programma non è più efficace come lo era in passato.

Un altro utilizzo del framework è nella gestione del cambiamento. Ad esempio, se c'è l'intenzione di adottare nuove strategie (punto 6), allora queste devono essere valutate rispetto a tutti gli aspetti dell'organizzazione per garantire l'allineamento, affrontare possibili tensioni e sfruttare le influenze positive. Ad esempio, le nuove strategie sono in linea con il carisma? Godono di un forte senso di appartenenza da parte della comunità? Quali nuovi programmi, risorse, strutture e capacità sono implicati? Oppure, se si verifica un inevitabile cambiamento nella composizione del personale (punto 2), in che modo ciò influenzerà la cultura, la leadership, le strategie, le capacità, ecc.? Che orientamento si può trarre dal carisma e dalla storia dell'organizzazione?

Una terza applicazione del quadro è nella valutazione organizzativa regolare. È possibile valutare la "salute" di ciascuna dimensione, nonché la coerenza complessiva tra tutte le dimensioni. A questo proposito, vale la pena notare che in diversi tipi di organizzazioni, alcuni elementi hanno un'importanza relativamente maggiore. Ad esempio, in una scuola, gli elementi di carisma, comunità (insegnanti e altro personale) e cultura svolgono un ruolo fondamentale nell'influenzare gli studenti, più che, ad esempio, le strutture e le risorse. Al contrario, un grande ospedale complesso

richiederebbe maggiore attenzione ai sistemi, alle risorse e alle capacità, poiché questi sono fondamentali per la capacità di un ospedale di fornire un servizio efficace.

Una quarta applicazione è che il quadro mostra dove possono essere applicati strumenti organizzativi specifici. Ad esempio, l'analisi del contesto e la mappatura degli stakeholder sarebbero utili rispettivamente per i punti 12 e 13, mentre gli strumenti di team building e di gestione delle prestazioni del personale sarebbero rilevanti per il punto 2. Infine, i leader possono notare dove trascorrono la maggior parte del loro tempo e delle loro energie – a livello quale livello e su quale elemento e perché. Possono quindi tentare di trovare un equilibrio.

Alcune domande per la riflessione sulla base del modello:

1. Osservando tutti questi aspetti dell'organizzazione, dove senti una spinta? Dove provi avversione? Cosa ti dice del tuo lavoro? O su te stesso?
2. In qualità di leader, dove hai speso la maggior parte della tua attenzione e delle tue energie? Perché? A quali elementi hai prestato relativamente meno attenzione? Quali elementi potrebbero essere stati trascurati o erano nel tuo punto cieco? Perché?
3. Dove ritieni che si trovino i tuoi punti di forza e di debolezza nel contesto? Dove sono necessari know-how, strumenti o una comprensione più approfondita?
4. In che misura c'è coerenza tra tutti questi elementi nella vostra organizzazione? Dove sono le incoerenze, se ce ne sono? Dove vedi i collegamenti e le relazioni tra gli elementi? In che modo questi influiscono sulle vostre attività di gestione del cambiamento?
5. Nel complesso, quali trasformazioni speri nell'organizzazione? Dove si colloca questo cambiamento nel quadro? Quali elementi del quadro rendono necessario questo cambiamento? Su quali elementi puoi fare leva? Dove potrebbero esserci degli ostacoli? Quali cambiamenti concomitanti o consequenziali devono essere apportati?