

# OLTRE LA GESTIONE: “FARE IMPRESA” È UN ATTO CREATIVO

## ABSTRACT

Le organizzazioni a movente ideale agiscono un atto creativo nel mondo. Non si limitano a gestire la realtà, desiderano trasfigurarla, umanizzarla. Alla base vi è la forza di una visione originaria, che permette di coinvolgere in questa impresa altre persone e determina la responsabilità di un'eredità da tenere viva mediante una sua continua re-interpretazione. In particolare, oggi chiede il ripensamento dei modelli di governance e la cura della qualità dei processi interni.

Fare impresa, nelle sue varie forme e nei diversi contesti, non è limitarsi alla gestione di risorse per il perseguitamento di un obiettivo. In un bel documento pubblicato nel 2013 dal Pontificio Consiglio della Giustizia e della Pace (confluìto nel 2016 nel Dicastero per il Servizio dello Sviluppo Umano Integrale), si legge: «Lo sviluppo di organizzazioni produttive è uno dei principali modi con cui gli imprenditori possono partecipare all'opera della creazione. Prendendo coscienza della loro partecipazione all'opera della creazione attraverso il governo delle loro aziende, gli imprenditori possono percepire la grandezza della loro vocazione e la grande responsabilità che essa comporta» (Pontificio Consiglio della Giustizia e della Pace, 2013, 5). Si riconosce, a prescindere che si parli di organizzazioni profit o no profit, che l'essere imprenditori è saper trasformare la povertà in ricchezza alla luce di una visione, in virtù di uno sguardo liberato e liberante sulla realtà. Un vero imprenditore, quindi, è in grado di mettere in atto eventi di liberazione: donando dignità alle persone, umanizzando i processi. Partecipa all'atto liberante e ri-creativo di Gesù nei Vangeli: ridare la speranza a chi non è più in grado di vederla, rimettere in cammino colui che è seduto ai bordi di una strada, tornare ad afferrare la propria vita per chi ne era impedito. Questo è quanto dovrebbe caratterizzare una cultura imprenditoriale in genere.

Le organizzazioni a movente ideale, che nascono attorno a degli ideali attraverso l'azione di persone portatrici di doni o carismi, hanno una responsabilità maggiore proprio in funzione della loro natura. Tuttavia, queste organizzazioni a volte sostituiscono al carisma le loro istituzioni, le loro opere. L'opera diviene lo scopo ultimo del loro agire, intrappolando in modo inconsapevole la tensione carismatica dentro procedure e strutture che alla lunga non riescono più ad essere generative. Tutti gli sforzi si piegano, allora, sull'autoconservazione delle strutture a detrimento del carisma (cfr. Bruni, 2015).

### Ripartire da un sogno

I grandi fondatori, da Madre Teresa a don Bosco, hanno tutti avuto una chiara visione iniziale. Hanno saputo “fare impresa”, cioè sfidare il reale per trasfigurarlo: dargli un volto umano. Questa visione non ha rappresentato una spinta ad agire solo per loro. Ha costituito la base di partecipazione a questa impresa per tante altre persone. Un'organizzazione a movente ideale, che si schiaccia sulla gestione delle sue opere, è un'organizzazione che si è sconnessa da questa sorgente. Dovremmo chiederci: perché non ci sono più i benefattori di un tempo? Forse proprio perché abbiamo smesso di sognare! Non si chiedono finanziamenti per gestire meglio delle attività, si chiedono per salvare e liberare delle persone. Solo questo dà senso ad un dono.

La questione del sogno originario, del carisma, incontra resistenze quando si chiede di ripensarlo nel presente. Il carisma dei fondatori, pur costituendo un indirizzo radicale, lascia spazio a forme di attualizzazione. Questa attualizzazione venne richiesta dallo stesso Vaticano dopo il Concilio; tuttavia, «nella pratica sorsero le difficoltà maggiori: le persone, come i gruppi, non sempre riuscirono a trasformare la propria mentalità. A ciò si aggiunse la resistenza strutturale delle opere e delle imprese dirette dai religiosi, e una resistenza, organizzata persino come ‘fedeltà alla tradizione’, che cercava di limitare i progressi inevitabili e favoriva la restaurazione del passato. In questa tappa tutti invocavano il carisma del fondatore [...] più che lasciarsi interpellare da esso, ogni gruppo tendeva a servirsi di esso» (Echave et al., 2017, 12).

Nella Bibbia il termine “creare” sta per origine, non per inizio. Se l'inizio è un punto di partenza storico che si completa quando la realtà evolve, l'origine è una fonte dalla quale sgorga sempre acqua nuova. Il filosofo Agamben scriveva: «La vera tradizione non consiste nel conservare le cose intangibili e mute, ma nello sgombrare lo spazio in cui esse possano finalmente aprirsi e parlarci» (Agamben, 2023, VII). Per lo psicanalista e teologo Halik la tradizione è «corrente viva, creatrice, che rende possibile tramandare e testimoniare. La tradizione è un moto incessante di ricontestualizzazione e reinterpretazione: studiare la tradizione significa in primo luogo cercare la continuità nella discontinuità, l'identità nella pluralità di fenomeni sempre nuovi che emergono in un processo di evoluzione» (Halik, 2023, 28). Un sogno carismatico, come la Tradizione, è continuità nella discontinuità in quanto ha, come Dio, un anelito profondo e continuo: far sì che la vita continui, continuare a creare.

Può esserci d'aiuto la distinzione che il filosofo Derrida fa tra erede e archivista (Regazzoni, 2018, 28ss). L'archivista si limita a conservare, come se quell'inizio basti a se stesso e torni da solo a parlare. Viene dal passato. Il vero erede è colui che parte da un vuoto, da un mancato, e permette di dire altro a partire da quella ingiunzione iniziale: dire ciò che il fondatore non era in grado o non gli era permesso di dire, fare

ciò che il fondatore non era in grado o non gli era concesso di fare. L'erede attiva una risposta, dove non è in gioco la trasmissione del sapere ma il prosieguo della vita. E questo fa dell'erede un traditore: la fedeltà all'origine consiste quindi in un tradimento che genera una rottura della ricorsività mortifera di alcune tradizioni per lasciar parlare ancora oggi il carisma.

Questa visione del carisma e quindi del movente ideale di una impresa, può purificare alcune forme di schiacciamento sulla gestione e riportare l'atto a creare speranza. È solo ripartendo dall'origine che si è in grado di far rifiorire la creatività: «l'organizzazione non dimostra l'esistenza di un carisma: la creatività sì. Il carisma non deve essere grandioso, ma è necessariamente vitale; potrà mancare di originalità, però sarà sempre originario» (Echave, 2017, 40).

Riscrivere nell'oggi il proprio sogno purificandolo dall'organizzazione attuale, dalle Opere, è vitale. Non su un piano ideale ma di sviluppo e di crescita, di coinvolgimento e partecipazione. Questo sogno chiederà infatti di essere narrato e condiviso con ogni soggetto che entrerà a contatto con l'impresa a movente ideale, con tutti i suoi portatori di interesse (*stakeholders*): i dipendenti, i benefattori, i beneficiari, altri enti. È questo sogno che legittima l'intraprendenza, che autorizza a rischiare nel fare impresa. Ad esempio, in una scuola gestita da un Istituto Religioso è importante che già a partire dalla fase di reclutamento del personale si valuti un'intersezione valoriale tra il carisma e il soggetto individuato; che ci siano delle giornate annuali in cui ridirsi il "perché", la visione e la missione del nostro "fare impresa"; che ogni genitore sia coinvolto a partire da questa visione originaria.

### **La qualità dei processi: nuove forme di governance**

A partire dal pontificato di Papa Francesco, sono state introdotte nuove categorie di pensiero in merito al tema del governo e dei processi. Riflessioni che richiedono quel tradimento dell'erede di cui si parlava sopra per dare continuità alla vita: i fondatori non erano in possesso di queste categorie ecclesiologiche così come di acquisizioni moderne sui sistemi di *governance* in relazione all'attuale paradigma di complessità.

La formazione viene vista come la panacea per il cambiamento, ma si corre il rischio di ripetere modelli di *governance* e di *leadership* non più adeguati se ci si forma sui vecchi paradigmi. Inoltre, la riduzione dei religiosi e delle religiose determina anche la difficoltà di trovare tra loro figure adeguate nell'assumere ruoli direttivi all'interno delle tante Opere che gli Istituti e le Congregazioni ancora gestiscono.

La sinodalità, come determinazione della Chiesa in questo tempo, come ripensamento profondo dell'esercizio dell'autorità e del potere nei contesti ecclesiali, rappresenta una sfida profetica. Sottolinea come la qualità della vita di un'organizzazione deriva dalla qualità dei processi interni, primo tra tutti quelli di carattere decisionale. Non basta, cioè, giustificarsi con lo slogan della "trasparenza" se poi i processi organizzativi non prevedono un coinvolgimento decisionale di chi vi opera. La trasparenza senza partecipazione rappresenta solo una forma di autoritarismo democratico.

Nelle scienze organizzative al termine sinodale si può sostituire quello di *leadership orizzontale* (Rizziato, 2020; Laloux, 2016). Nelle organizzazioni esaminate da questi studi esiste un organigramma e quindi esistono ruoli istituzionali di governo: non tutti sono collocati sullo stesso piano e livello di responsabilità e potere. Quello che avviene, però, è la distribuzione della capacità decisionale a tutti i livelli, con un ruolo di supervisio-

ne, accompagnamento o di decisione ultima da parte dei vertici. Se una volta il leader era colui che generava una visione e chiedeva agli altri di seguirlo (*leader-followers*), oggi è più concepito come un architetto di spazi di co-ideazione e di co-progettazione (*leader-leader*).

La decisione è spesso vista come un atto e non come un processo. Questa visione limitata sposta tutta l'attenzione sul decisore finale. Se invece intendiamo la decisione come un processo possiamo distinguere due fasi: la fase di *decision making*, dove si avvia il confronto, l'analisi su di un argomento e si raccolgono le proposte tra cui dover poi decidere, e la fase di *decision taking*, l'atto in cui si opera la scelta finale<sup>1</sup>. In un processo decisionale non tutti partecipano a tutte le fasi, ma tutti sono comunque coinvolti nel proporre riflessioni, suggerimenti e proposte. Non tutti decideranno, ma chi deciderà sarà comunque chiamato a tenerne conto. La *leadership* legata al carisma svolgerà poi la sua funzione di *episcopè*: la supervisione di quanto sta avvenendo e delle decisioni prese; svolge cioè una funzione apostolica valutando il fondamento evangelico-carismatico delle decisioni prese.

Nel contesto ecclesiale, tuttavia, c'è ancora sospetto sull'uso di termini provenienti dalle scienze dell'organizzazione. Eppure, alcune realtà si comportano peggio di una azienda fordista, dove quello che conta è il prodotto finale, mentre le persone sono considerate alla stregua di un ingranaggio dentro il più grande meccanismo del sistema. Riscontriamo spesso una scarsa cultura del lavoro in questi contesti e incontriamo dipendenti laici e laiche di opere religiose che si rivolgono a noi dicendoci: «Perché dovrei continuare a lavorare dentro questa organizzazione se tanto sono trattata peggio o considerata meno che in un'azienda normale? Perché continuare qui se non sperimento quei valori in cui credo?».

Inoltre, stiamo vivendo un cambio d'epoca e non un'epoca di cambiamenti, quindi delle trasformazioni antropologico-culturali molto profonde che richiedono un ripensamento degli stili di guida, non per adattarsi al presente ma, ripartendo da esso, per cogliere l'opportunità di esprimere una nuova forma *governance* in grado di aumentare la bellezza, l'intensità dell'esperienza umano spirituale di ogni persona. I modelli precedenti hanno spesso generato una cultura interna di tipo *leader-followers* (cfr. Marquet 2022). I sintomi sono facilmente osservabili: delega di tutti i problemi alle figure apicali, de-responsabilizzazione strategica, schiacciamento sui mansionari, ricerca di aree grigie organizzative dove accomodarsi dentro una propria *comfort zone*, continua lamentela rispetto alle decisioni prese dai vertici. Passare da una cultura *leader-followers* ad una cultura *leader-leader* chiede modelli di governo con chiari mandati di delega; chiede ai vertici di delegare le decisioni operative e di fornire un lavoro di supervisione caratterizzato più dal porre domande che dal fornire risposte; chiede di superare la rigidità dei mansionari, definendo al loro posto degli scopi strategici e degli obiettivi operativi rispetto ai quali i collaboratori sceglieranno le modalità di realizzazione secondo i loro talenti e le risorse disponibili; chiede di dover rispondere periodicamente ai vertici delle proprie scelte creando così spazi di apprendimento continuo.

Nel paradigma della complessità, infatti, sarebbe mortifera la scelta della semplificazione intesa come *divide et impera*: accrescimento delle commissioni, degli organi, della

1. Questa distinzione è stata recepita anche all'interno del cammino sinodale nell'"Instrumentum laboris" per la Seconda Sessione della XVI Assemblea Generale Ordinaria del Sinodo dei Vescovi (ottobre 2024).

specializzazione dei ruoli. Nella complessità è chiesto di restare complessi, abitando questa realtà mediante modelli reticolari e interdipendenti, supervisionati e armonizzati tra loro: siamo dentro la logica della teoria dei team e delle organizzazioni che auto-apprendono (Turner, 2022; Panetti, 2017).

In un tempo caratterizzato da guerre e da tensioni profonde nella società, concludiamo lasciando la parola ad una grande testimone della storia moderna, la giovane Etty Hillesum. Pur vivendo nelle condizioni estreme dei lager nazisti, Etty ci ha lasciato un messaggio che richiama la necessità di non limitarci a gestire la nostra miseria, ma di accrescere la vita come atto creativo:

«Se non sapremo offrire al nostro mondo impoverito del dopoguerra nient’altro che i nostri corpi salvati ad ogni costo, e non un senso nuovo delle cose, attinto dai pozzi più profondi della nostra miseria e desolazione, allora non basterà. Dai campi stessi dovranno irraggiarsi nuovi pensieri, nuove conoscenze dovranno portar chiarezza oltre i recinti di filo spinato, e congiungersi con quelle che là fuori ci si deve ora conquistare con altrettanta pena, e in circostanze che diventano quasi altrettanto difficili. E forse allora, sulla base di una comune e onesta ricerca di risposte chiarificatrici su questi avvenimenti inspiegabili, la vita sbandata potrà di nuovo fare un cauto passo avanti» (Hillesum, 2010, 45).

## BIBLIOGRAFIA

- Agamben, G. (2023). *La mente sgombra. Profanazioni. Nudità. Il fuoco e il racconto*. Torino: Einaudi.
- Bruni, L. (2015). *La distruzione creatrice. Come affrontare le crisi nelle organizzazioni a movente ideale*. Roma: Città Nuova editrice.
- Echave, A. J., Silva, S. G. e Spezzati, N. (2017). *Nel servizio dell'identità carismatica. Carisma proprio e codice fondamentale*. Città del Vaticano: Libreria Editrice Vaticana.
- Halik, T. (2023). *Pomeriggio del cristianesimo. Il coraggio di cambiare*. Milano: Vita e Pensiero.
- Hillesum, E. (2020). *Lettere 1942-1943*. Milano: Adelphi.
- Laloux, F. (2016). *Reinventare le organizzazioni. Come creare organizzazioni ispirate al prossimo stadio della consapevolezza umana*. Milano: Guerini Next.
- Marquet, I. D. (2022). *The leader ship. La vera storia di un capitano capace di distribuire l'autorità al suo equipaggio*. Milano: Ayros.
- Panetti, R. (2017). *Theory U, Learning Organizations e Design Thinking. Strategie, strumenti e tecniche per l'innovazione profonda*. Milano: Franco Angeli.
- Pontificio Consiglio della Giustizia e della Pace (2013). *La vocazione del leader s'impresa. Una riflessione*. Disponibile da: <https://www.humandevelopment.va/it/risorse/archivio/economia-e-finanza/la-vocazione-del-leader-d-impre-sa-una-riflessione.html> (u. a. 15/10/2025).
- Regazzoni, S. (2018). *Jacques Derrida*. Milano: Feltrinelli.
- Rizziato, E. (2020). *Verso un umanesimo della vita organizzativa. Generare sviluppo nella complessità con la leadership orizzontale*. Milano: Franco Angeli.
- Turner, J.R., Thurlow, N. e Rivera, B. (2022). *The Flow System. L'evoluzione di agile e lean thinking nell'era della complessità*. Milano: Ayros.