

LAICI: DA ESECUTORI A COOPERATORI

Sabato 23 giugno, a Verona, il Professor Stefano Zamagni ha offerto agli operatori nelle nostre case che parteciperanno al Capitolo un'ampia ed efficace riflessione di cui riportiamo una sintesi essenziale, liberamente tratta da appunti.

Il lavoro è fondativo dell'identità cristiana. Attraverso il lavoro affermiamo la nostra identità e la nostra libertà, perché completiamo l'opera di Dio. In Genesi vi è la massima esaltazione del lavoro umano. L'uomo è chiamato da Dio a completare la sua opera. La sfida attuale per noi, che ci troviamo a lavorare nelle nostre strutture, è passare

dalla collaborazione = lavorare insieme



alla cooperazione = *operare* insieme

Collaborare e cooperare non sono sinonimi!

Aristotele distingue tra attività e opera:

attività: iniziativa in cui si mettono in comune i mezzi ma non i fini

opera: iniziativa in cui *si condividono* non solo i mezzi, ma *anche i fini*, pur attraverso posizioni e ruoli diversi.

Dio chiama i suoi figli alla cooperazione.

Per cooperare, occorre capire l'intenzionalità dell'altro, arrivare alla comunione; da parte di tutti ci deve essere la tensione all'unico fine.

Per la collaborazione basta la legge, il contratto. Per la cooperazione serve l'interiorizzazione dei fini. Non basta il rispetto delle leggi, delle norme. Quando ci si ferma ad esse, si cade nel legalismo, non si condivide il fine. Perché l'Istituto arrivi a svolgere appieno la propria missione, bisogna che ciascuno giunga all'interiorizzazione dei fini.

Si arriva così alla distinzione tra

il **fare:** attività dell'uomo che *trasforma l'oggetto*

e l'**agire:** attività che *trasforma il soggetto*.

L'uomo, mentre svolge un'attività, trasforma se stesso (e in due direzioni: o nella bontà o nella malvagità, per cui vizio è azione malvagia ripetuta, virtù è azione buona ripetuta). Nei nostri luoghi di lavoro dobbiamo fare in modo che l'impostazione sia tale da far emergere l'elemento dell'agire, dell'opera.

Cosa comporta la sfida della cooperazione sul piano individuale e organizzativo?

Sul piano personale abbiamo:

motivazioni estrinseche: si lavora per l'utile che ne deriva

motivazioni intrinseche: il lavoro corrisponde a una vocazione, si agisce per la soddisfazione interiore che deriva dall'attività; ci si realizza in quello che si fa.

motivazioni trascendenti: si ha come obiettivo il risultato utile a favore di altri. Produrre risultati positivi per gli altri è proprio dei Santi.

Le tre motivazioni sono presenti in noi, cambia la "percentuale" dominante in ciascuno. Dobbiamo averle tutte e tre, non si possono eludere i bisogni fondamentali, le motivazioni estrinseche, quando però queste dominano dobbiamo arrivare a un bilanciamento, per questo è necessaria l'educazione (che non è istruzione!), per trasmettere motivazioni intrinseche e trascendenti. I luoghi di lavoro devono essere comunità educanti per la persona.

Sul piano organizzativo:

perché l'ambiente di lavoro sia luogo di educazione, bisogna superare il modello organizzativo taylorista basato sul pensiero di gerarchia: deve pensare solo chi sta in alto, chi è in basso deve solo eseguire, bisogna quindi avere controllori, con tutti i costi che ne conseguono.

Va adottato invece un modello che tende a responsabilizzare i cooperatori. Per questo bisogna scommettere sulla loro libertà, per questo occorre fidarsi. Se si ha paura del tradimento, non si è cristiani. È cristiano il fidarsi, anche di chi può tradire (sulle orme di Cristo che ha accettato il rischio del tradimento da parte dei suoi). Il rischio educativo è tutto qui: scommettere sulla libertà, dare fiducia. Certo c'è il rischio del tradimento, ma se rinunciamo a dare libertà non siamo più cristiani.

Se le persone non si responsabilizzano, non danno il meglio di sé, e non saranno mai motivate. La struttura organizzativa deve incentivare questo: le motivazioni intrinseche, e siamo certi che chi ha motivazioni intrinseche contagia anche gli altri. L'organizzazione delle nostre opere deve essere ripensata nell'ottica dell'agire e non del fare.

Come aumentare le motivazioni intrinseche? Occorre essere degli artisti (da *areté* = virtù), operando su tre principi:

equità (non rapportarsi mai con raccomandazioni, privilegi, discriminazioni, dare a ciascuno il suo)

rispetto (scommettere sulla libertà dell'altro, del cooperatore, accettando il rischio del tradimento)

missione (se abbiamo chiara la nostra missione, l'identità, la dichiariamo; dobbiamo esaltare la nostra identità; in questo modo non si obbliga nessuno. Se uno fa il doppio gioco, dopo un po' se ne va da solo, per coerenza psicologica).

Ogni organizzazione deve avere l'*autorità*, ma chi riveste questo ruolo deve essere *autorevole*, non autoritario. L'autorevolezza fa crescere; l'autoritarismo impone, schiaccia. L'obbedienza va sempre portata a persone autorevoli, non autoritarie.

L'organizzazione del lavoro, con l'andar del tempo *modifica l'identità*; se cooperiamo, e aumentiamo le nostre motivazioni intrinseche, mentre lavoriamo cambiamo, e *aumenta la nostra felicità*. Al contrario, se non crediamo alla vera educazione, usiamo come deterrente la paura, l'intimidazione, ma "Si impara solo ciò che si ama" (Goethe). Per responsabilizzare le persone, occorre rischiare sulla loro libertà, non posso organizzare la struttura pensando che tutti siano opportunisti.

È necessario il *coinvolgimento delle persone alla missione*. Dai laici dipende molto il successo delle nostre opere: si parla di strutture a rete per gestire l'organizzazione. È possibile organizzare il lavoro in modo da renderlo *eudemonico*: avere la felicità come suo fine naturale. Siamo felici quando sentiamo realizzata in noi la nostra vocazione profonda. In tale senso va organizzato il lavoro.

La paura blocca, la fiducia e l'amore spalancano energie nuove.

Citando dalla *Didaché*: "Una notte la paura bussò alla porta, la carità andò ad aprire: non c'era più nessuno".