



POVERI SERVI DELLA DIVINA PROVVIDENZA
- Amministrazione generale -

Gestione

con le persone

Linee guida per il rapporto con i collaboratori
nell'Organizzazione calabriana

Linee guida per il rapporto con i collaboratori
nell'Organizzazione calabriana



Per un'Opera di discepoli-fratelli-missionari

Gestione Calabriana: Sussidio 04
Verona, 2017

POVERI SERVI DELLA DIVINA PROVVIDENZA
- Amministrazione generale -

GESTIONE CON LE PERSONE

Linee guida per il rapporto con i collaboratori nell'Organizzazione calabriana

*«Dobbiamo trattare con molto rispetto i dipendenti;
sono essi i nostri collaboratori e non possiamo trattarli
come i padroni trattano i loro lavoratori».*

(SAN GIOVANNI CALABRIA)

Per un'Opera di discepoli-fratelli-missionari

Gestione Calabriana: Sussidio-04
Verona, 2017

GESTIONE CON LE PERSONE
Linee guida per il rapporto con i collaboratori
nell'Organizzazione calabriana

ELABORAZIONE:

Amministrazione Generale
Fr. Gedovar Nazzari

EDITING:

Elena Zuppini
Matteo Cavejari

EDIZIONE:

Settore Comunicazione Opera don Calabria
comunicazione@doncalabria.it

Verona, Giugno 2017

Presentazione

Quelli che aiutano l'Opera del Signore, più che essere benefattori, sono essi stessi i grandi beneficiati. (SAN GIOVANNI CALABRIA)

Carissimi Fratelli,

in continuità con quanto indicato dall'XI Capitolo Generale dei Poveri Servi della Divina Provvidenza sulla metodologia di gestione collegiale ispirata dallo spirito dell'Opera, presentiamo il fascicolo ***“GESTIONE CON LE PERSONE - Linee guida per il rapporto con i collaboratori nell'Organizzazione calabriana”***.

In questo IV sussidio, il Consiglio Generale offre alle Delegazioni e Missioni alcune riflessioni ed elementi pratici ed essenziali per la gestione con le persone, ponendo al centro la ricchezza del nostro Carisma vissuto e testimoniato nel rapporto con le persone che il Signore ci ha affidato per portare avanti la missione e le attività dell'Opera.

Siamo grati al Padre perché in ogni parte del mondo, dove l'Opera è presente, ci dona persone disponibili che collaborano nel servizio ai più poveri e abbandonati. Da parte nostra dobbiamo accoglierli nella consapevolezza che la prima provvidenza sono le persone stesse. Parallelamente è nostra responsabilità offrire ai collaboratori elementi di formazione sul Carisma e sui valori calabriani, senza trascurare le procedure tecniche per qualificarne sempre più il lavoro.

Come già affermato dall'XI Capitolo Generale della Congregazione dei Poveri Servi della Divina Provvidenza, il metodo collegiale è quello che manifesta di più il Carisma e la spiritualità calabriana nella gestione. Particolarmente il settore della “Gestione con le persone” evoca lo spirito di famiglia, ma non solo: esso porta i collaboratori ad un coinvolgimento e ad una partecipazione piena alla missione specifica dell'Opera.

Non vogliamo che i collaboratori affidati all'Opera siano “passivi dipendenti”, e svolgano semplicemente un mansionario all'interno delle nostre attività, ma desideriamo che possano sentire e vivere l'appartenenza all'Opera e la sua missione evangelizzatrice che supera ampiamente il loro incarico lavorativo.

“L'appartenenza all'Opera è caparra di vita eterna”, ricordava frequentemente don Giovanni Calabria.

Auspichiamo che queste linee guida aiutino e approfondiscano gli elementi essenziali della spiritualità calabriana nella gestione con le persone, nella consapevolezza che tutti noi che apparteniamo a quest'Opera siamo chiamati a vivere e manifestare la sua grande intuizione e che la grazia dell'appartenervi non toglie la responsabilità di ciascuno nel corrispondere alla missione affidata.

I nostri collaboratori sono prima di tutto “collaboratori di una missione e di un Carisma” da espandere e vitalizzare continuamente e la Provvidenza necessita del servizio professionale e umile delle persone che hanno la grazia di essere state scelte a svolgere nell’Opera il loro lavoro.

In questo senso si realizzano le parole di don Calabria che tutti quelli che aiutano l’Opera del Signore non solo sono benefattori ma sono essi stessi i grandi beneficiati. La gestione con le persone tenga sempre presente questi principi e valori essenziali della spiritualità calabriana.

A tutte le Delegazioni e Missioni chiediamo di applicare questi principi nella consapevolezza che la testimonianza del Carisma dell’Opera nella gestione con le persone non mancherà e sarà sempre più profetica anche per la società in cui viviamo e operiamo.

Augurando a tutti una buona missione e un buon lavoro, vi salutiamo fraternamente e vi ricordiamo nella nostra preghiera.

P. MIGUEL TOFFUL
E FRATELLI DEL CONSIGLIO GENERALE

Introduzione

Se un tempo il fattore decisivo della produzione era la terra e più tardi il capitale, inteso come massa di macchinari e di beni strumentali, oggi il fattore decisivo è sempre più l'uomo stesso. (Centesimus Annus 32)

In questo IV sussidio della Gestione Calabriana: ***“GESTIONE CON LE PERSONE - Linee guida per il rapporto con i collaboratori nell’Organizzazione calabriana”***, si intende offrire ai gestori delle attività una riflessione sulla grande ricchezza che è il Carisma calabriano vissuto e testimoniato nella gestione delle attività, principalmente nel rapporto con i collaboratori. L’obiettivo è di integrare questi aspetti carismatici con le procedure tecniche di gestione di un settore così importante per la Congregazione. Il sussidio “Gestione con le persone” cerca dunque di dare una risposta, anche se non definitiva, alle tante domande fatte dalla Dottrina Sociale della Chiesa e dalle diverse assemblee realizzate nell’Opera calabriana su questo tema. Più specificamente, gli obiettivi su cui si vuole proporre un percorso pratico in questo sussidio sono i seguenti:

- prima di tutto per rispondere alla richiesta dell’XI Capitolo Generale, dove nella delibera n. 14 si chiede che «ogni Delegazione adotti uno strumento che regoli il rapporto umano e carismatico con i laici collaboratori»;
- dare esecuzione a quello che chiede il Carisma calabriano riguardo alla relazione con i collaboratori dell’Opera: religiosi, dipendenti e volontari. Questo significa valorizzare le persone nel lavoro, perché *“la prima Provvidenza dell’Opera siamo noi”*, come diceva il fondatore san Giovanni Calabria. I collaboratori sono oggi la prima Provvidenza;
- gestire con i collaboratori usufruendo di un “modello di gestione collegiale ispirato allo spirito dell’Opera” come chiede l’XI Capitolo Generale della Congregazione. La gestione collegiale ci chiede di gestire *“con”* i collaboratori e non solo di gestire i dipendenti;
- impiegare come strumento di Gestione con le persone le procedure tecniche della gestione per competenza. Per l’Organizzazione calabriana questo significa che il collaboratore competente, oltre ad avere la formazione tecnica adeguata, deve possedere le abilità e le attitudini indispensabili per svolgere il suo compito professionale e deve avere la predisposizione a svolgere un percorso di crescita nei valori e nella spiritualità calabriana;
- dare corso alle conclusioni del X Capitolo Generale (2008), anche se in ritardo, dove si sollecitava l’elaborazione di una “Carta di principi calabriani” che contenesse gli orientamenti per le assunzioni e per l’eventuale licenziamento di collaboratori delle attività dell’Opera. In quell’occasione i capitolari hanno voluto sottolineare l’importanza di assumere persone

dotate di formazione tecnica, ma soprattutto coerenti con i valori dell'istituzione. Inoltre hanno parlato anche della dimissione del collaboratore, che deve essere attuata con carità (Doc. del X Capitolo Generale, p. 33);

- alla richiesta del X Capitolo Generale aggiungiamo quanto ha affermato l'XI Capitolo: «*Sulla base della comune dignità dei figli di Dio riconosciamo l'importanza dei laici collaboratori come parte integrante dell'Opera. Siamo chiamati a percorrere insieme un cammino di comunione e partecipazione. Si sviluppi a livello generale e nelle singole Delegazioni la necessaria complementarità, dando vita ad attività e organismi centrati sulla corresponsabilità e sulla condivisione del Carisma dell'Opera. Sia curata in maniera particolare la formazione dei nostri laici collaboratori*» (Doc. del XI Capitolo Generale p. 28);
- spingere i gestori delle Opere calabriere a dare importanza primaria alla Gestione con le persone per contribuire ad un'effettiva valorizzazione e formazione calabriana dei collaboratori e così realizzare una gestione profetica. È importante cosa si fa, ma oggi è ugualmente importante dare un senso a quello che si fa;
- standardizzare il Settore di Gestione con le persone in tutte le attività dell'Opera e così individuare un modello condiviso di gestione che valorizzi i collaboratori.

Tutto questo va fatto perché viviamo un'epoca di grandi cambiamenti che avvengono con estrema velocità, e noi insieme alle nostre attività siamo chiamati a confrontarci con i tempi attuali. In particolare questi cambiamenti hanno portato conseguenze profonde nelle relazioni interpersonali all'interno dell'ambiente di lavoro, al punto che il focus della gestione, prima centrato sulle strutture e sul controllo, ora è passato sulle persone. Noi siamo convinti che cambiamenti di questa portata esigano da parte dei gestori la rottura di molti paradigmi consolidati.

Iniziamo questa riflessione da un'analisi del contesto attuale del management, con riferimento ad alcuni concetti e paradigmi, trasversali a tutto il tema della Gestione con le persone. Nel primo capitolo di questo sussidio – Gestione con le persone: Premesse – si trattano alcune considerazioni importanti per introdurre a un modello di gestione che vuole dare priorità ai rapporti con i collaboratori. Il capitolo secondo – Modelli per un metodo calabriano di Gestione con le persone – ci porta a riflettere su modelli di gestione che possano essere di fondamento per costruire un metodo coerente con il carisma istituzionale. Negli ultimi quattro capitoli, infine, entriamo più specificamente nel tema della Gestione con le persone nelle Organizzazioni calabriere. In questi capitoli il sussidio traccia procedure gestionali per un metodo calabriano di Gestione con le persone.

CAPITOLO I

GESTIONE CON LE PERSONE: PREMESSE

*La nostra fede sia pratica, coerente:
nessun contrasto tra la fede che professiamo
e la condotta che teniamo.*

(SAN GIOVANNI CALABRIA)

1.1 Il Carisma calabriano e la Gestione dell'Opera

Infatti, con "Carisma" intenderemo un dono di occhi capaci di vedere cose che gli altri, che non hanno quel carisma o che non ne partecipano, non vedono.

(BRUNI E SMERILLI, 2010)

Nel nostro tempo, l'uso del termine "Carisma" è segnato dalla sociologia della religione. Il sociologo e filosofo Max Weber così definiva il concetto: *"Carisma indica una qualità della persona, considerata fuori dal comune, per la quale quella persona è valorizzata come essendo dotata di forze o proprietà soprannaturali, sovraumane, o semplicemente fuori dal quotidiano, non accessibili a chiunque altro, o come inviata da Dio... e conseguentemente come 'leader'".*

Se consideriamo l'argomento dal punto di vista dell'autorità, possiamo distinguere tra leadership carismatica e legale o tradizionale. Da sempre la storia della Chiesa è marcata da tensioni tra "Carisma" e "Istituzione". La Chiesa non sarebbe la stessa senza l'una o l'altra. Pertanto, è nella sua essenza coniugare la dimensione dello Spirito e la dimensione ecclesiale-istituzionale.

È in questo contesto che dobbiamo intendere il "Carisma" di tanti uomini e donne, che hanno dato origine a nuovi modi di essere, rispondendo al cambiamento dei tempi che porta nuovi bisogni. Sono stati mossi dall'azione dello Spirito Santo, che li ha spinti a capire e stabilire nuovi paradigmi. Non è stato differente per San Giovanni Calabria.

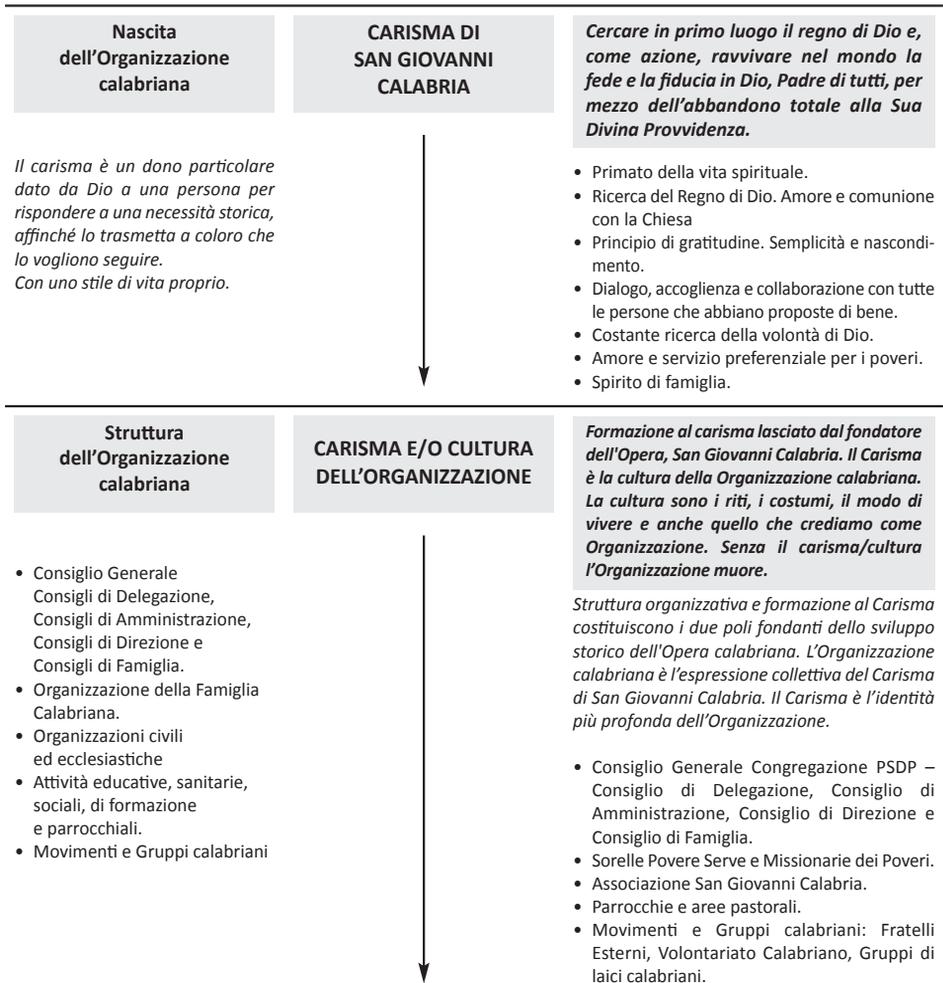
Davanti a nuove e urgenti domande dell'inizio del XX secolo, dopo qualche tempo da quando aveva cominciato ad accogliere, istituzionalmente, i bambini in situazione di abbandono nella città di Verona, don Calabria sentì il bisogno di dare un indirizzo unitario e sicuro a questa nuova attività, ma sentiva anche che doveva essere qualcosa di "diverso" da quanto già esistente.

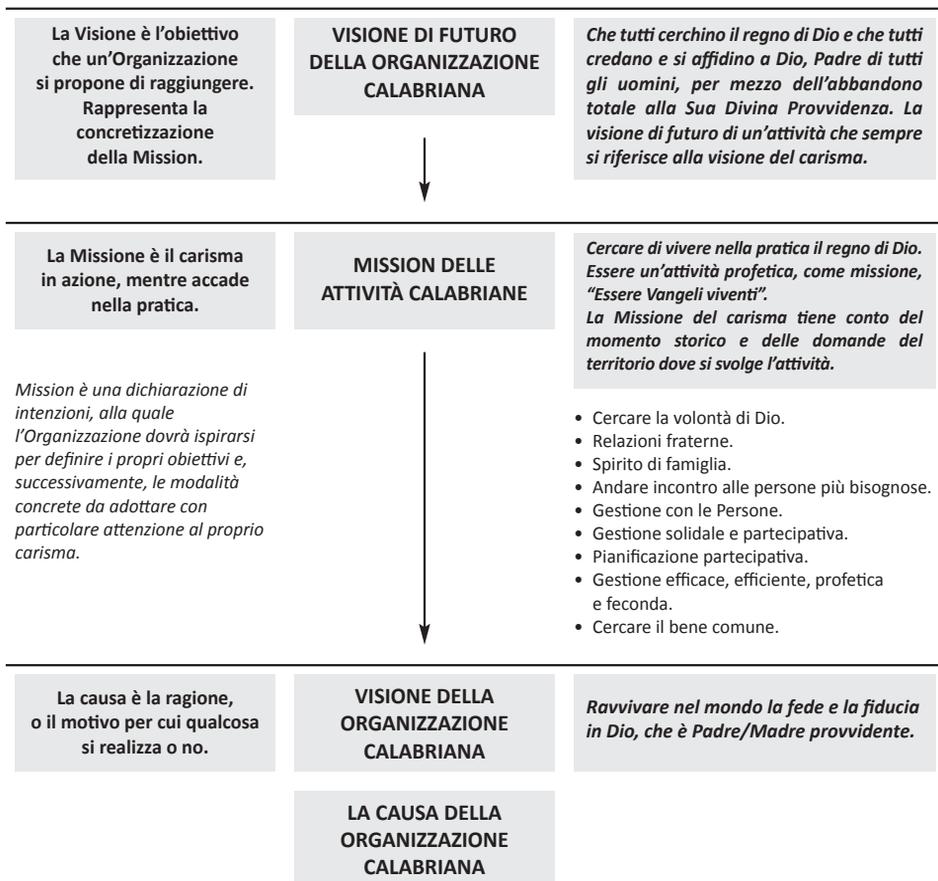
Una notte di particolare inquietudine, nella quale non riusciva a dormire, egli lesse i quattro Vangeli e gli Atti degli Apostoli, sottolineando le parti che più lo avevano impressionato. Di quella notte turbata e apparentemente scura, ne avrebbe parlato per il resto della sua vita e da quella notte trasse tutte le grandi intuizioni che avrebbero orientato i religiosi, le religiose, i laici e tutti quelli che sarebbero stati assistiti nelle sue case. A questo fatto diamo il nome di "ispirazione carismatica". Don Calabria fu impressionato dal Vangelo di Matteo (Mt 6,24-34), che parla di Dio come Padre che provvede a tutto il necessario per chi si affida e si abbandona a Lui. Lesse anche che il Signore non ci abbandona mai e che dobbiamo avere grande fede nella Sua azione nel mondo, alla quale diamo il nome di "Divina Provvidenza".

Il modo di gestire l'Istituzione, per quanto riguarda bisogni e risorse, deve essere compatibile con la visione unitaria di quella notte. La gestione deve restare in perfetta armonia con la visione e la missione del Carisma. Pertanto esistono valori e una maniera tutta propria di essere, che chiamiamo "Carisma calabriano".

La ricerca costante del “Regno di Dio”, che ci obbliga a considerare gli altri come nostri veri fratelli, specialmente gli ultimi e più abbandonati, indipendentemente da condizionamenti o da garanzie di risorse, esige fede, abbandono, fiducia. Solo agendo così l’Istituzione testimonianza in maniera carismatica agli assistiti e al mondo che Dio è Padre e che dobbiamo avere una fiducia illimitata nella sua “tenera e amorevole” Provvidenza. Se rinunciamo a questo, il Carisma calabriano, per nostra rovina, cesserà di esistere.

Nell’ambito della gestione delle Opere, per definire la visione, la missione e la causa dell’attività calabriana possiamo seguire questo percorso:





Il Carisma è un particolare dono dello Spirito a una persona o a più persone. Siamo quindi di fronte a un'esperienza dello Spirito, che non si esaurisce nell'ambito della vita del fondatore o della fondatrice, ma che grazie ai discepoli del Carisma cresce dinamicamente nella storia. Il Carisma attinge al Vangelo quindi è suscettibile di una comprensione sempre più profonda come accade per la Parola di Dio di cui è portatore.

È fondamentale lo studio delle fonti del Carisma, ma non per ritornare a come agiva il fondatore nel suo tempo. Il Carisma non deve essere studiato come punto di arrivo. Viceversa è importante ritornare alle fonti del Carisma come punto di partenza per radicarsi nel presente, per leggere meglio i segni dei tempi e rispondervi adeguatamente, in linea con l'azione dello Spirito, così da rendere creativo il proprio futuro.

Per definire la visione, la missione e gli obiettivi delle attività calabriere abbiamo la necessità di ritornare alle fonti, all'inizio dell'Opera e riportare le motivazioni di questo inizio nella realtà attuale, al momento presente. Con uno studio profondo della storia del Carisma e della realtà contemporanea dove agiamo oggi possiamo definire qual è la missione del nostro agire nel momento attuale. Il Carisma nella gestione è come la linfa di un albero: senza la linfa, l'albero muore. Ma affinché questa linfa possa scorrere al meglio, oggi ancor più che in passato è importante che la gestione prenda particolare attenzione al rapporto con le persone che fanno parte dell'Organizzazione.

1.2 Perché l'espressione "Gestione con le persone"?

Molti autori, negli ultimi tempi, hanno discusso sulla migliore terminologia da adottare nella gestione dei collaboratori all'interno dell'ambiente di lavoro. È vero che la terminologia in se stessa non è sufficiente perché una gestione sia soddisfacente e capace di promuovere Carisma e missione. Tuttavia non si può negare che essa esprima la cultura dell'Organizzazione e che, di fatto, manifesti con chiarezza la metodologia e la filosofia con la quale si intende condurre l'amministrazione.

In relazione a questo tema, tutti gli autori concordano che il termine "risorse umane" è incoerente e superato. Infatti ci si è resi conto che le persone non possono essere considerate risorse, perché le risorse sono materiali o finanziarie. Certamente non possiamo usare il termine "settore risorse umane" per il settore che si occupa dei collaboratori.

In seguito è nata l'espressione "Gestione di persone", più moderna e più attuale, ma anch'essa discussa. Molti studiosi sono arrivati alla conclusione che l'espressione "gestione di persone" è posta allo stesso livello di altri tipi di gestione, come, per esempio, gestione di denaro, di macchine, o addirittura di animali. Con gestione di persone si metterebbe l'essere umano in una situazione passiva, allo stesso livello di oggetti inanimati o di esseri irrazionali. Questa logica deve preoccupare le Organizzazioni e i professionisti che trattano con le persone nel-

l'Opera Calabriana. Per questi motivi non va bene chiamare questo settore con il nome "gestione di persone".

Per risolvere tale problema è nata l'espressione "Gestione con le persone". Alcuni autori ritengono che sia più adeguata, perché significa lavorare insieme con le persone e non servirsene come se fossero semplici oggetti per ottenere risultati. Inoltre "Gestione con le persone" sottintende partecipazione, coinvolgimento del collaboratore con la missione, con la visione e con i valori dell'Organizzazione. Il termine "Gestione con le persone" evoca lo "spirito di famiglia" auspicato dalla spiritualità calabriana. E soprattutto, il termine "Gestione con le persone" ci indirizza a un "modello di gestione collegiale ispirato allo spirito dell'Opera" come ha chiesto l'XI Capitolo Generale della Congregazione.

Perciò, come Organizzazione calabriana, promuoviamo il termine "Gestione con le persone", in quanto sosteniamo che le persone non sono figure inanimate o irrazionali, che possono essere amministrate come risorse. Non vogliamo che i collaboratori siano passivi dipendenti. Crediamo che il settore responsabile del personale possa essere chiamato "Settore di Gestione con le persone", perché così il termine è più vicino alla filosofia e al Carisma calabriani.

1.3 Gestione con le persone e risultati: un binomio possibile

Lavorare in modo intelligente nella Gestione con le persone è un compito complesso. Costatiamo che le persone non sono sempre prevedibili come vorremmo che fossero, indipendentemente dal fatto che siano dentro o fuori dall'Organizzazione. Così è possibile che la gestione viva un dilemma: se vuole distinguersi per i risultati, peccherà in umanità, o al contrario, se sarà molto umana, correrà il rischio di avere scarsi risultati nell'attività. Non raramente troviamo gestori che per voler essere più umani lasciano correre troppe cose; dall'altra parte, troviamo gestori che per raggiungere risultati nelle attività, pensano di dover agire in forma burocratica, rigida, impersonale e centralizzata, con metodi poco umani. Nessuno di questi atteggiamenti porta la gestione a raggiungere un buon equilibrio.

Per superare tale dilemma è fondamentale che il gestore possieda principi di vita e visione superiore di gestione. Tutto questo si verifica quando il gestore agisce per la promozione umana dei collaboratori, senza secondi fini e interessi personali e dell'Organizzazione per cui lavora. Si tratta di un'azione gratuita e favorevole alla crescita umana senza aspettarsi per forza un ritorno all'altezza dell'investimento, senza sperare risultati o contropartite per l'azione praticata. Un gestore che agisce in questo modo è consapevole che l'investimento è un rischio, ma investe ugualmente, perché sa che il ritorno non è materiale, bensì di principi.

I principi possono essere definiti come l'indirizzo dei valori che il gestore assume, quello in cui egli crede e non permette che sia violato senza alcuna reazione. Persone salde nei loro principi sono più forti, sicure, meno vulnerabili in situazioni avverse che possono capitare nella ge-

stione, e definiscono con più facilità la missione personale e quella dell'Organizzazione. Oltretutto, si assumono le loro responsabilità e correggono il loro agire a partire dagli errori e non per le chiacchiere degli altri. Infine, i principi di vita prevalgono su qualsiasi sventura o incomprensione con i collaboratori. Anzi, nonostante le incomprensioni, il gestore continua ad attuare azioni positive per formare le persone.

Una visione superiore di gestione si realizza quando l'amministrazione cerca insistentemente di unire l'umanizzazione del lavoro con i risultati desiderati per l'attività. In altre parole, la gestione assume il ruolo di leadership e si focalizza sui processi organizzativi, necessari al raggiungimento degli obiettivi. I gestori, cioè, devono preoccuparsi dei collaboratori, devono lavorare per il loro sviluppo, incentivarli e orientarli, devono operare bene dentro l'équipe di lavoro. Allo stesso tempo essi devono esigere risultati dai loro collaboratori, ossia lavoro ben fatto, senza sprechi e con qualità percepibile dagli utenti.

Visione superiore di gestione significa inserire l'area di "Gestione con le persone" in quanto strategica dentro l'Organizzazione. Quindi è ora di togliere il settore Gestione con le persone dagli "scantinati" degli edifici dell'Organizzazione e portarlo nella sala riunioni del Consiglio di Direzione, in quanto tale settore deve prendere parte alle decisioni strategiche prese dalla direzione. Infatti le persone che hanno un incarico di leadership nell'Organizzazione devono essere disposte a gestire con i collaboratori: pianificare, tracciare mete e obiettivi e valutare insieme i risultati. In caso contrario, l'amministrazione continuerà a reclamare che ci sono problemi di comunicazione, che i collaboratori non si sentono corresponsabili nella conduzione dell'attività e che il responsabile della Gestione con le persone ha sbagliato nel momento delle assunzioni.

I leader senza principi e senza valori adeguati non saranno mai capaci di questa visione superiore di gestione, perché non percepiscono che, per quanto moderna sia la tecnologia, hanno bisogno di persone per realizzarla. Il valore aggiunto di un'Organizzazione non risiede semplicemente nella tecnologia adottata per sviluppare l'attività, ma nel modo in cui i collaboratori accolgono e servono l'utente.

Avere principi di vita e visione superiore di gestione significa pensare come Madre Teresa di Calcutta quando affermava:

*Molte volte le persone sono egocentriche, illogiche e insensate.
Perdonale lo stesso.*

*Se tu sei gentile, le persone possono accusarti di essere interessato.
Sii gentile lo stesso.*

*Se tu sei un vincitore, avrai alcuni falsi amici e nemici veri.
Vinci comunque.*

*Se sei onesto e franco, le persone possono ingannarti.
Sii onesto e franco lo stesso.*

*Quello che c'hai messo anni a costruire,
le persone possono distruggere da un'ora all'altra.
Continua a costruire lo stesso.*

*Se tu sei in pace e felice, le persone possono sentire invidia.
Sii felice lo stesso.*

*Il bene che fai oggi, potrebbe essere dimenticato domani.
Continua a fare il bene lo stesso.*

*Da' al mondo il meglio di te, ma questo potrebbe non essere
abbastanza.
Da' il meglio di te lo stesso.*

*Pensa che, in fondo, è tutto tra te e Dio.
Non è mai stato tra te e gli uomini¹.*

La sintesi di questi due punti di vista, umano e professionale, creerebbe un valore aggiunto incomparabile per cui è fondamentale che l'alta dirigenza ed il settore di Gestione con le persone si adoperino perché l'attività raggiunga gli obiettivi desiderati.

1.4 I dieci precetti del collaboratore calabriano

Il collaboratore presente in un'attività dell'Opera Don Calabria ha l'impegno di vivere e praticare i valori inerenti al Carisma e alla missione dell'Organizzazione. A sua volta, il settore di Gestione con le persone è incaricato di formulare strategie e mezzi creativi perché questi valori siano appresi e praticati nell'ambiente di lavoro. Il Carisma calabriano è la cultura dell'Organizzazione e non può mancare per la vita dell'attività. I dieci precetti del collaboratore calabriano sono:

1. Conoscere e accogliere i principi, le norme e la filosofia dell'ente, il quale ha come preoccupazione fondamentale la ricerca della realizzazione dell'essere umano, che è figlio di Dio.
2. Vivere la mistica calabriana, che si radica nella fede e nella fiducia in Dio che è Padre, Signore della vita e della storia, che ci ama con amore infinito.

¹ Madre Teresa di Calcutta, citata da Fabrizio Rosso, in *Gestione o indigestione di persone? Manuale di sopravvivenza del Settore di Gestione delle Risorse Umane nell'area della Sanità*. Ed. Loyola, S. Paolo, 2003.

3. Esercitare professionalmente la funzione per la quale è stato assunto, svolgendo il lavoro in maniera responsabile e creativa, e non come un mero esecutore di compiti.
4. Rispettare le persone, senza nessuna discriminazione di razza, sesso, religione e condizione sociale, perché riconosce in loro dei fratelli e delle sorelle, figli e figlie dello stesso Padre.
5. Prendere parte alle attività formative proposte dall'ente, siano esse di carattere umano, professionale o spirituale, in un processo di formazione continua e di perfezionamento nel lavoro che svolge.
6. Creare in sé e negli altri uno spirito di dialogo e partecipazione, favorendo al massimo la comunione e il clima di famiglia nell'attività.
7. Costruire nell'ambiente di lavoro un clima di trasparenza, aiuto e mutua fiducia, opponendosi ad ogni pettegolezzo o informazione che possa discreditarne un'altra persona.
8. Lavorare per la corresponsabilità in modo che le norme, gli orari e l'Organizzazione del lavoro siano rispettati da tutti.
9. Aver cura della struttura fisica, informando i responsabili ogni volta che ci si rende conto che qualcosa ha bisogno di riparazioni o di un'attenzione speciale.
10. Mettere a servizio i propri doni e le proprie qualità, e stimolare i colleghi perché facciano lo stesso, in vista della realizzazione di tutti².

La conoscenza e la pratica di questi principi da parte di ciascuno dei collaboratori nell'ambiente di lavoro, fa dell'Organizzazione calabriana un faro, che irradia il Carisma e rende testimonianza della missione. Inoltre accredita il collaboratore a partecipare e a contribuire con utile strategia allo sviluppo dell'attività per servire al meglio gli utenti.

² *Nostra Maniera di Essere e di Vivere nell'Opera Calabriana*, sussidio per la formazione nella Delegazione Nossa Senhora Aparecida, Brasile.



*Don Calabria insieme al
Fratello Esterno avv. Giuli,
fuori dalla chiesa
di San Zeno in Monte*



*Don Calabria e
don Luigi Pedrollo*

CAPITOLO II

MODELLI PER UN METODO CALABRIANO DI GESTIONE CON LE PERSONE

*Sotto certe decisioni, apparentemente ispirate solo dall'economia o dalla politica,
si nascondono vere forme di idolatria:
del denaro, dell'ideologia, della classe, della tecnologia.*

(SOLLECITUDO REI SOCIALIS 37)

2.1 Elementi per un metodo di Gestione calabriano

La sfera economica non è né eticamente neutrale né di sua natura disumana e antisociale. Essa appartiene all'attività dell'uomo e, proprio perché umana, deve essere strutturata e istituzionalizzata eticamente. (CARITAS IN VERITATE N. 36)

Considerando la grande enfasi data alla gestione nelle Organizzazioni e le innumerevoli proposte di modelli gestionali offerti oggi, diventa molto importante riflettere su quale modello sia più adeguato per essere integrato con il metodo di gestione calabriano, in modo coerente con il Carisma.

Anzitutto va sottolineato che il metodo di gestione adottato in un'attività presuppone la visione strategica di un'Organizzazione. E la visione di futuro dell'attività calabriana deve essere illuminata dal Carisma istituzionale. San Giovanni Calabria aveva una visione chiara di come avrebbe dovuto essere la Congregazione dei Poveri Servi della Divina Provvidenza. Egli partiva dal presupposto che l'Opera è di Dio, che Dio è il nostro Padre/Madre provvidente, che i poveri sono i nostri padroni e che l'Opera è un faro che illumina la notte buia del mondo. Risulta evidente, dunque, che nel Carisma calabriano le persone stanno al centro di tutto quello che si fa e che si vive.

Come abbiamo visto nel sussidio II, "Linee guida per la redazione del Piano di Gestione nell'Organizzazione calabriana", per visione si intende il sogno realizzabile, lo scenario desiderabile o la meta che si vuole raggiungere nell'Organizzazione. Visione è quello che l'Organizzazione intende fare ed essere nel futuro e il metodo di gestione deve essere coerente con essa. Però, per avere una visione strategica dell'Organizzazione è necessario anche avere chiari tutti i suoi componenti e analizzare tutte le varie strutture che la costituiscono.

Oltre al Carisma, i componenti organizzativi che debbono essere osservati per definire un metodo di gestione sono i seguenti: l'economia, la tecnologia, la politica, i soci, la strategia, il mercato, la struttura dell'Organizzazione, le attività sviluppate, i processi amministrativi esigiti e le persone. Nel nostro caso, questi elementi devono essere inseriti all'interno della visione dell'Organizzazione stessa. Infatti l'Organizzazione deve decidere come agire alla luce di questi componenti organizzativi per mantenere il suo focus e arrivare alle mete desiderate che sono quelle di concretizzare gli obiettivi stabiliti dalla missione.

Il metodo di gestione per le Organizzazioni nate da un Carisma è talmente importante che può diventare oggi un vero e proprio segno di profezia, proprio come un tempo furono un segno di profezia i monasteri con la loro Organizzazione innovativa. *"I monasteri salvarono la civiltà in modo creativo, perché furono anche luoghi di grandi innovazioni"*. Le abbazie e i monasteri hanno dato vita a forme di democrazia e di relativa autonomia politica. I monaci non erano solo insegnanti ma anche consulenti nella stesura degli statuti delle nuove città, giuristi e giudici³.

³ LUIGINO BRUNI E ALESSANDRA SMERILLI, *L'altra metà dell'economia*. 2014, Città Nuova Ed. p. 31.

Anche Papa Francesco nell'esortazione apostolica *Evangelii gaudium* e nell'enciclica *Laudato si'*, ci porta a pensare ad un altro tipo di economia e di Organizzazione. Secondo lui oggi dobbiamo porre a tema la questione, nonché la possibilità, di un'economia dell'inclusione, a partire dal recupero delle sue radici umane e dal superamento di almeno tre riduzionismi. Il primo riduzionismo vede l'uomo come un agente economico mosso soprattutto dall'egoismo, che è una forma inferiore di razionalità rispetto alla cooperazione, la quale per realizzarsi deve essere sostenuta da virtù personali e sociali. Il secondo concepisce i soggetti dell'attività economica – le Organizzazioni private e pubbliche – come semplici entità indirizzate a produrre beni e servizi o a massimizzare il profitto dei detentori dei capitali senza tener conto della responsabilità sociale nei confronti del territorio e dell'ambiente. Il terzo riduzionismo si riferisce al concetto di "ricchezza delle nazioni", che viene spesso appiattito su beni e servizi prodotti su un territorio in una determinata unità di tempo, tralasciando di considerare in maniera adeguata i beni sociali, culturali e spirituali di un popolo⁴. Un'affermazione, questa, che conferma come il metodo nell'economia non sia mai neutro.

Oggi le nostre Organizzazioni religiose devono essere, come i monasteri di un tempo, luoghi di profezia, di innovazioni e di creatività per portare alla società attuale un metodo di gestione umanizzata, dove i collaboratori e gli utenti siano i protagonisti. Solo un metodo di gestione così può testimoniare il Carisma che ci ha lasciato il fondatore.

Appare dunque evidente che per scegliere il proprio metodo di gestione, un'Organizzazione deve definire la sua visione di futuro. Deve essere chiaro per tutti i collaboratori l'obiettivo che si prefigge l'istituzione, dove essa sogna di essere, la testimonianza che intende dare con la sua attività in un futuro prossimo. In questo orizzonte, la proposta di Gestione con le persone deve essere l'innovazione che permette di valorizzare le persone coinvolte nell'attività che svolgiamo.

Per avere un metodo di Gestione con le persone coerente con il Carisma calabriano è importante conoscere i modelli di gestione praticati nella società contemporanea. Per questo, passiamo a trattare alcuni modelli che possano aiutarci a creare un metodo calabriano di Gestione con le persone.

2.2 Modelli di gestione nella società contemporanea

La gestione è uno dei settori più esposti ai cambiamenti osservati nella società contemporanea. Di fatto ci troviamo davanti a questa alternativa: cambiare il metodo di gestione o rendere impossibile l'adempimento della missione che siamo chiamati a realizzare.

Molti autori che si sono occupati dell'area gestionale evidenziano diversi modelli di gestione utilizzati oggi nelle Organizzazioni. Sintetizziamo qui quattro modelli per capire che non tutti sono adatti alla nostra Organizzazione.

⁴ MARIO TASO, *L'economia secondo Papa Francesco, Ovvero un nuovo umanesimo dell'attività economica*, <http://www.webdiocesi.chiesacattolica.it>. Cons. 11.02.2017.

Come gestori calabriani possiamo domandarci: con quale di questi modelli la nostra gestione si identifica di più? Quale modello possiamo prendere come base per realizzare il metodo calabriano di gestione che vogliamo?

a) Modello focalizzato su strategie, struttura e sistema

Questo modello si caratterizza per una combinazione di tecnologia e relazioni basata sul controllo. Un'altra caratteristica è che le strategie dell'Organizzazione sono prerogative unicamente della direzione e questa tante volte si incarna in un'unica persona. Ciò significa che le azioni strategiche necessarie a condurre l'attività non sono discusse con gli altri responsabili e collaboratori, e meno ancora decise insieme a loro o in Consiglio.

Il modello di gestione basato su strategie, struttura e sistema è ancora molto utilizzato nelle Organizzazioni, ma oggi è anche assai criticato perché limita le relazioni tra direzione e collaboratori. La direzione appare lontana dai collaboratori e utilizza processi gestionali che non favoriscono la loro partecipazione. In base a questo modello, i collaboratori non sono ascoltati, non possono dare suggerimenti, non sono invitati a contribuire al bene dell'Organizzazione. Questa restrizione crea un ambiente che inibisce la creatività, la partecipazione e l'iniziativa dei collaboratori per lo sviluppo della missione. I collaboratori si limitano ad agire con senso di conformismo e di certo non indossano la "maglietta" dell'istituzione. È un modello di gestione che non crea in loro il principio dell'"intuitu operae".

Il modello centrato su strategie, struttura e sistema ha avuto successo in un periodo storico di stabilità, quando gli eventi erano prevedibili o addirittura non accadeva nulla di nuovo. È il periodo che si può identificare con il secondo dopoguerra, quando il capitale era una risorsa molto scarsa e il modello di gestione si appoggiava su di esso. La gestione si caratterizzava per l'accentramento delle decisioni e del controllo.

Oggi il problema non è più la scarsità di beni di consumo o di capitale. Il problema per la gestione è la mancanza di conoscenze per l'accesso ai beni prodotti dalla società. La conoscenza tuttavia non può essere acquisita come accadeva per le risorse materiali; essa può essere sfruttata solo dalla persona che la possiede. La conoscenza è immateriale e questo comporta un grande cambiamento anche a livello gestionale. Per questo è unanime tra gli autori l'opinione che il modello di gestione centrato su strategie, strutture e sistemi non possa funzionare bene oggi. Ciò significa che l'alta dirigenza non può più essere il solo stratega dell'Organizzazione, ma è necessario coinvolgere i collaboratori.

Possiamo concludere che il modello di gestione focalizzato su strategie, struttura e sistema non va d'accordo con un modello di gestione che vuole essere collegiale.

b) Modello basato su propositi, processi e persone

Per evitare la stagnazione di un'Organizzazione e la morte dell'attività è stato necessario creare un nuovo modello come evoluzione del precedente appena visto. Si tratta del modello di

gestione basata su propositi, processi e persone, chiamato anche di Organizzazione individualizzata. In questa prospettiva, la persona comincia ad avere iniziativa e a diventare il maggior valore dell'Organizzazione.

In tale scenario, l'ambiente lavorativo diventa importante e l'Organizzazione stessa comincia a funzionare in rete. Le iniziative individuali vengono così valorizzate e incentivate. Non è più possibile avere solo un gruppo di lavoro, ma diventa necessario saper lavorare in gruppo, in squadra. In questa nuova realtà è fondamentale che l'Organizzazione tenga ben presente la sua visione e la sua missione e che esse siano conosciute e condivise da tutti i collaboratori.

Tale nuova filosofia di gestione è caratterizzata dal presupposto per cui l'Organizzazione contribuisce alla formazione del comportamento delle persone, crea un ambiente che le renda capaci di prendere iniziative, di cooperare e di imparare. La direzione dell'attività ha la responsabilità di creare un contesto favorevole e meccanismi che incoraggiano le persone a mettere in atto tutto il loro potenziale; inoltre, sempre la direzione deve effettuare un passaggio dalla sua prerogativa tradizionale di autorità e di controllo, alla capacità di esplorare e incentivare le energie, la libertà di iniziativa e la creatività dei collaboratori.

Il modello basato su Propositi, Processi e Persone ha portato a una forte valorizzazione del collaboratore nell'Organizzazione e ha fatto spostare il focus dalla gestione sul tema delle competenze. Nell'ottica della competenza, le Organizzazioni hanno cominciato ad acquisire la flessibilità necessaria al fine di adattarsi alle costanti necessità di cambiamento imposte dall'ambiente interno ed esterno. La gestione con focus nelle competenze ha fatto sì che le Organizzazioni cominciarono a ripensare la rigidità del posto di lavoro e la stabilità degli incarichi. Questo significa che nel modello delle competenze il lavoro non è solo un dato obiettivo che si può ridurre ad una lista di compiti, ma ha bisogno che adesso sia lasciata la possibilità di innovare.

In proposito, Philippe Zerifian (2001), studioso del tema delle competenze nel mondo del lavoro, afferma che nel sistema di gestione con focus nelle competenze, *“il lavoro diventa il prolungamento diretto delle competenze personali e l'individuo è più attivo davanti ad una situazione professionale”*. Accettando la gestione con focus nelle competenze, le Organizzazioni hanno cominciato ad accettare anche l'idea che le persone possono ampliare le loro mansioni e responsabilità in conformità con le loro capacità.

Con l'importanza data alle competenze, la gestione dell'Organizzazione e il vecchio settore delle risorse umane hanno iniziato a perdere il monopolio sul comportamento dei collaboratori nell'ambiente di lavoro. Il modello di gestione è passato ad occuparsi di tutto quello che interferisce nelle relazioni tra i collaboratori e le Organizzazioni, andando molto oltre la struttura, i processi amministrativi, gli strumenti, principalmente giuridico-disciplinari e le tradizionali pratiche del vecchio Settore di risorse umane⁵.

⁵ ZARIFIAN PHILIPPE, *Obiettivo competenza: per una nuova logica* - 2001. P. 56. Philippe Zarifian è docente universitario di Sociologia all'Université de Paris-Est Marne-la-Vallée, decano del collegio di Scienze sociali e direttore delle ricerche presso il LATTS, Laboratorio legato alla direzione per la ricerca dell'ENPC e associato al CNR.

Il focus sulle competenze nell'ambiente di lavoro porta conseguenze importanti per la Gestione con le persone come ad esempio il cambiamento del profilo delle persone impegnate nell'Organizzazione. Se prima alle persone si chiedevano obbedienza e disciplina, adesso risulta molto importante l'autonomia. In altre parole, le persone passano ad essere viste come gestori della loro relazione con l'Organizzazione e del loro sviluppo professionale.

Certamente il focus sulla competenza ha dato maggiore spazio alla partecipazione dei collaboratori ai traguardi positivi dell'attività o dell'Organizzazione; ha reso possibile il fatto che i collaboratori possano attivare il loro potenziale creativo, l'intuizione, la capacità di interpretare il contesto e agire sullo stesso, generando molti più vantaggi per la missione dell'Organizzazione. Anche per questo motivo oggi è più corretto chiamare con l'espressione "Gestione con le persone" i settori che prima erano chiamati "Gestione di risorse umane" o "Gestione del personale". Questo perché ogni persona è dotata di competenze che può condividere per il bene dell'Organizzazione stessa. Solo realizzando una gestione con i collaboratori, questi possono condividere le loro competenze.

Alla luce di tutto questo, oggi non si può rendere attuale il profilo di un'Organizzazione senza formare i collaboratori. Tuttavia la sfida più grande è creare un ambiente di lavoro dove le persone possano sviluppare la loro potenzialità, creatività e iniziativa.

Il sistema di gestione con focus nelle competenze crea una nuova connotazione dell'Organizzazione, molto diversa dalla precedente: ora l'Organizzazione diventa un gruppo di persone soggetto a regole e relazioni stabilite da loro stesse. Tali regole e relazioni non possono e non devono essere rigide. È necessario liberare l'Organizzazione dalla trappola realizzata da se stessa. Essa deve creare le condizioni per essere, allo stesso tempo, locale e globalizzata; comportarsi come un'Organizzazione grande e, contemporaneamente, muoversi come se fosse piccola; essere decentralizzata e mantenere comunque aspetti centralizzati. Il punto fondamentale è che il mondo complesso di oggi esige tanto l'iniziativa personale quanto il lavoro in équipe.

Nell'ambiente complesso di oggi l'Organizzazione ha bisogno di stabilire la missione, la visione e i valori che possano essere condivisi con i collaboratori, creando, a partire da questi elementi, un ambiente favorevole all'apprendimento e allo sviluppo di rapporti fraterni e solidali. La missione, la visione e i valori danno ai collaboratori una prospettiva comune di Organizzazione. La funzione principale da sviluppare da parte della direzione dell'attività, all'interno del modello di gestione con priorità sui propositi, processi e persone, è quella di dare la possibilità ai collaboratori di acquisire e vivere i valori, la visione e la missione dell'Organizzazione, perché possano identificarsi con questi elementi e mantenersi uniti.

Il modello di gestione con focus sui propositi, processi e persone rende l'Organizzazione legata all'individuo, visto che le persone sono diverse le une dalle altre per i loro valori e le competenze che portano. Ma per creare queste possibilità e questo clima istituzionale è necessario che i dirigenti sviluppino un metodo di gestione profetica che testimoni il Carisma.

Considerando la precedente riflessione, possiamo affermare con sicurezza che il modello di gestione che dà enfasi ai propositi, ai processi e alle persone, valorizzando la competenza, viene incontro a una gestione più umana e centrata sulla persona come richiede la filosofia calabrese. Possiamo quindi sfruttare questa tendenza per elaborare uno stile di gestione che si avvicini alla missione dell'Opera, coniugando in sé la caratteristica di essere una gestione efficiente, efficace, profetica e feconda.

c) Modello basato sullo sviluppo della fiducia

La fiducia si caratterizza per lo sviluppo di virtù sociali che producono cooperazione spontanea in squadra e autonomia individuale. In questo caso, l'investimento richiede più tempo per diventare una pratica ricorrente nell'Organizzazione; si tratta, però, di una pratica che crede nelle potenzialità dei collaboratori, rendendo l'équipe motivata e coinvolta con la missione.

Perché ci sia nell'Organizzazione una gestione basata sulla fiducia, è necessario abbandonare il modello che si fonda solo sullo sviluppo di virtù individuali e privilegia la performance del singolo. Il metodo di gestione che privilegia l'individualità cerca la cooperazione attraverso la logica della coercizione e dell'applicazione di metodi burocratici, come contratti, regole, procedure e regolamenti finanziari e controllo formale in generale. Questi procedimenti burocratici hanno lo scopo di realizzare il compito che le relazioni di fiducia compiono spontaneamente.

Al contrario sono innumerevoli le virtù di un metodo di gestione basato sulla fiducia. Il clima di fiducia produce motivazione, soddisfazione e impegno personale dei collaboratori in accordo con la missione dell'Organizzazione. Eleva il livello di cooperazione dei collaboratori nell'attività, con l'Opera e tra di loro. Favorisce i processi di cambiamento nell'Organizzazione e di decentramento. L'adozione della fiducia nell'Organizzazione porta ad uno stile di gestione più efficiente, permette infatti la creazione di competenze organizzative conosciute come capitale sociale e stimola la creatività e l'innovazione. La fiducia crea il più importante capitale dell'Organizzazione, il capitale sociale, quello che porta la sostenibilità.

Ecco alcuni aspetti positivi che comporta il clima di fiducia all'interno dell'ambiente di lavoro:

- maggiore soddisfazione e impegno dei collaboratori;
- miglioramento della comunicazione tra direzione e collaboratori;
- miglioramento della qualità dell'informazione inviata alla direzione;
- accettazione della delega di autorità;
- incentivo all'esercizio della leadership;
- percezione di giustizia nei giudizi;
- costruzione di cittadinanza nell'Organizzazione;
- diminuzione della competizione interna e dei conflitti;
- miglioramento delle performance individuali;
- miglioramento delle performance di équipe.

In un'ottica economica, la fiducia nell'ambiente di lavoro diminuisce il costo del monitoraggio formale, i rischi relativi alle interazioni personali, gli incidenti sul lavoro, l'assenteismo, le vertenze, i comportamenti opportunistici che esprimono disinteresse per il lavoro.

Un metodo di gestione basato sulla fiducia realizza maggiore senso di appartenenza del collaboratore al suo ambiente di lavoro. E questo tenderà a riflettersi in un forte sentimento di comunità, creando nel collaboratore un grosso impegno nelle relazioni interne ed esterne dell'Organizzazione. Questo rende l'attributo della fiducia un elemento fondamentale per creare un ambiente di famiglia, per svolgere l'"*intuitu Operae*" come prevede il Carisma calabriano.

Per avere un metodo di gestione basato sulla fiducia è necessario che l'Organizzazione possieda un ambiente di lavoro stabile, con basso turnover tra i collaboratori e con trasparenza della missione sociale ed economica.

Come possiamo osservare, il modello di Gestione con le persone, se basato sulla fiducia, aiuta a creare uno spirito di famiglia con relazioni fraterne e solidali nell'ambiente di lavoro. Tutto questo porta i collaboratori a sentirsi parte dell'Opera, il che è fondamentale per testimoniare il Carisma calabriano.

d) Modello mentale di mutuo apprendimento

Un altro modo di relazionarsi dentro e fuori l'ambiente di lavoro per facilitare la creazione di un metodo di gestione calabriana è il modello mentale di mutuo apprendimento.

Seguendo F. Kofman (2004)⁶, perché in un'Organizzazione sia prevalente il modello mentale di mutuo apprendimento è necessario superare il modello mentale di controllo unilaterale. Quest'ultimo si caratterizza per la concentrazione di potere nelle mani del dirigente, il che spesso accade per la sua incapacità di riconoscere i propri limiti o per il tentativo di nasconderli. Viceversa, nel modello mentale di mutuo apprendimento il dirigente assume le seguenti caratteristiche:

- si considera un essere umano con i suoi limiti, accetta che la sua opinione sia parziale e sa che non ha il monopolio della verità;
- essendo impegnato nel dialogo, comprende che anche le idee dei collaboratori hanno una logica ed è disposto a capire il loro punto di vista e a cercare una soluzione collettiva per un mutuo apprendimento;
- le restrizioni esistenti nell'ambiente dell'attività possono diventare un incentivo alla flessibilità e alla negoziazione;
- giudica gli errori commessi come un'opportunità di crescita. Rende possibile la revisione dei processi che hanno generato l'errore e così impara a sviluppare il suo ruolo con maggiore efficienza;

⁶ Fred Kofman - Università di Buenos Aires e University of California, Berkeley. Scrittore, filosofo e coach; Direttore dell'Università San Francisco Marroquin - Guatemala.

- pianifica e conduce l'attività e i compiti in forma collettiva e partecipativa;
- genera un ambiente di basso difensivismo e di alto apprendimento;
- espone il suo modo di pensare e accetta che sia discusso;
- sollecita l'opinione dei collaboratori;
- assume il ruolo di protagonista e ugualmente la responsabilità che la funzione gli impone;
- non ha paura di discutere temi controversi e dilemmi, per renderli chiari e superabili;
- provoca il confronto dei punti di vista come un mezzo di apprendimento.

Il modello di mutuo apprendimento è altamente positivo e comporta conseguenze positive tanto per i collaboratori come per l'Organizzazione. Con questo stile di gestione, i collaboratori rinunciano a comportarsi in forma difensiva e manipolatrice.

Le persone che hanno rapporti con l'attività diventano più trasparenti nelle loro opinioni e nella loro performance. I collaboratori mettono più impegno nell'attività e lavorano con più entusiasmo. A loro volta, nei settori diminuisce il livello di concorrenza individuale e i collaboratori cominciano ad operare concentrati sul lavoro e predisposti ad imparare. In questa maniera, gli errori sono identificati, assunti e rapidamente corretti. Oltre a ciò, in questa modalità di gestione i processi migliorano continuamente. Sorgono nuove idee e queste sono impiegate per migliorare la realizzazione dei compiti, e i collaboratori, attraverso il consenso, diventano più disponibili a fissare nuove mete e procedimenti a beneficio dell'attività.

Questo modello possiede un alto grado di sogno e di idealismo. È un metodo che richiede persone con un profilo differenziato e fondamentalmente disposte a rinunciare ai loro progetti individuali di competizione e conquista.

Il modello di mutuo apprendimento richiede dalle persone valori imprescindibili come: felicità, pienezza, libertà, pace e amore (*Filia*). Richiede anche dai collaboratori virtù come: responsabilità, autonomia, eccellenza, onestà, umiltà, rispetto, compassione, bontà, integrità e disciplina. Così come difficilmente una persona vive individualmente tutti questi valori e virtù, la stessa cosa accade per l'ambiente di lavoro. Il clima e l'Organizzazione istituzionale devono essere elementi che aiutano le persone a imparare a vivere questi valori.

2.3 Un metodo calabriano di Gestione con le persone

Dopo che abbiamo riflettuto sui quattro modelli di gestione che troviamo nel management contemporaneo, possiamo concludere che alcuni di essi possono aiutarci a delineare un metodo calabriano di Gestione con le persone. Questi modelli sono: il Modello basato su propositi, processi e persone, il Modello basato sullo sviluppo della fiducia e il Modello mentale di mutuo apprendimento. Tali forme gestionali sono più vicine alla spiritualità, alla filosofia e al

Carisma che ci è stato lasciato da San Giovanni Calabria riguardo al rapporto con le persone. Sono anche modelli che portano più risultati a livello di produzione di beni e servizi.

Questi modelli si caratterizzano per lo sviluppo di virtù sociali e sono adatti a una gestione che promuove lo sviluppo integrale delle persone. Sono modelli che valorizzano i collaboratori come persone che hanno il loro punto di vista, la loro spiritualità, il loro protagonismo e che hanno bisogno di apprendere e di relazionarsi. Oltretutto, riconoscono che, trattandosi di persone, i collaboratori hanno bisogno di attenzione per la loro salute fisica e psichica, perché possano realizzarsi ed essere felici. Secondo questi tre modelli di gestione le persone non sono individui segmentati, divisibili e frazionati, che nel lavoro sono considerati soltanto dei professionisti. Al contrario, questa visione viene superata e i collaboratori sono considerati persone che hanno un'unica vita, che si sviluppa dentro e fuori dall'Organizzazione.

Questa è la struttura mentale che deve essere alla base della realizzazione di un metodo di Gestione con le persone nelle Organizzazioni calabriane, quelle dei Poveri Servi della Divina Provvidenza. Deve essere un metodo che dia spazio ad una relazione di fiducia e di apprendimento e che abbia interesse a sviluppare una politica di valorizzazione dei collaboratori. Una valorizzazione delle persone come figli e figlie di Dio e, di conseguenza, nostri fratelli, come ci chiede il Vangelo vissuto e testimoniato da San Giovanni Calabria.

Non possiamo dimenticare che i modelli di gestione che abbiamo visto precedentemente, se vogliamo che facciano parte del metodo di gestione dell'Opera calabriana, devono essere applicati in concreto: applicati non soltanto dalla dirigenza, ma da tutti i responsabili di settore dell'attività. Per concludere, il modello di gestione centrato su propositi, processi e persone, insieme allo sviluppo di fiducia e mutuo apprendimento, devono essere la fonte ispiratrice di un metodo calabriano di Gestione con le persone.

CAPITOLO III

GESTIONE CON LE PERSONE NELLE ORGANIZZAZIONI CALABRIANE

*Benedici, Signore dei secoli e dei millenni, il lavoro quotidiano,
con cui l'uomo e la donna procurano il pane per sé e per i loro cari.
Alle tue mani paterne offriamo anche le fatiche ed i sacrifici legati al lavoro,
in unione con il tuo Figlio Gesù Cristo, che ha riscattato il lavoro umano
dal giogo del peccato e l'ha restituito alla sua originaria dignità.*

(GIOVANNI PAOLO II, *Omelia ai lavoratori*, 1 maggio 2000)

3.1 Gestire con le persone, oggi

Se viviamo la fede nel quotidiano, anche il lavoro diventa occasione per trasmettere la gioia di essere cristiani. (PAPA FRANCESCO, 21 gennaio 2014)

I cambiamenti profondi, vissuti dalla società, hanno molto influito anche nel mondo delle Organizzazioni. Uno dei riflessi di questi cambiamenti è stato quello di dare al tema della gestione in generale, e più specificatamente alla Gestione con le persone, un'importanza che non ha precedenti.

Questa nuova congiuntura ha portato le Organizzazioni a capire – in particolare le imprese – che non sono nulla senza le competenze delle persone. Sono le persone che definiscono la visione e i propositi, che scelgono strutture e strategie; in definitiva sono le persone che fanno l'Organizzazione. È per questo che molti autori affermano che le Organizzazioni sono costruzioni sociali basate su relazioni, mentre di certo non si possono considerare come organismi statici. Le Organizzazioni non sono solo la struttura burocratica o fisica ma sono principalmente relazioni di persone. Direbbe San Giovanni Calabria che l'istituzione non sono le scuole, gli ospedali, le case ma l'istituzione sono i collaboratori.

Nell'attualità, l'unica strada per l'Organizzazione di raggiungere gli obiettivi, di realizzare la sua missione e di diventare più propositiva e dinamica è attraverso i collaboratori di cui dispone. Aggregare talenti alla squadra di lavoro è diventato fondamentale affinché un'istituzione migliori la sua performance e rafforzi la sua immagine davanti alla società in cui opera, agli utenti e ai partner.

È per questo motivo che nelle istituzioni la Gestione con le persone è di fondamentale importanza, deve essere il settore che avvicina i collaboratori alla missione, alla visione e ai valori dell'Organizzazione. Il rapporto del collaboratore con l'istituzione rappresenta il modo in cui le persone realizzano i loro obiettivi e le loro mete individuali. La loro realizzazione è in rapporto al lavoro; per questo è necessario che ci sia uno scambio, una sinergia di sforzi. In altre parole, l'istituzione collabora per la realizzazione dell'individuo e l'individuo fa altrettanto per lo sviluppo e la realizzazione della missione istituzionale, stabilendosi così una relazione solidale e reciproca tra le parti.

Le Organizzazioni determinano i loro obiettivi in base alle conoscenze di cui dispongono e alla possibilità di realizzarle al fine di distribuire incarichi e funzioni. Inizia così il processo di selezione e reclutamento: si cercano le persone giuste per i posti giusti. Scovare talenti non significa dimenticarsi di tutti i collaboratori che già sono dentro l'Organizzazione, ma cercare dentro e fuori e costruire un "inventario di talenti umani", composto dalla combinazione di conoscenza e comportamento.

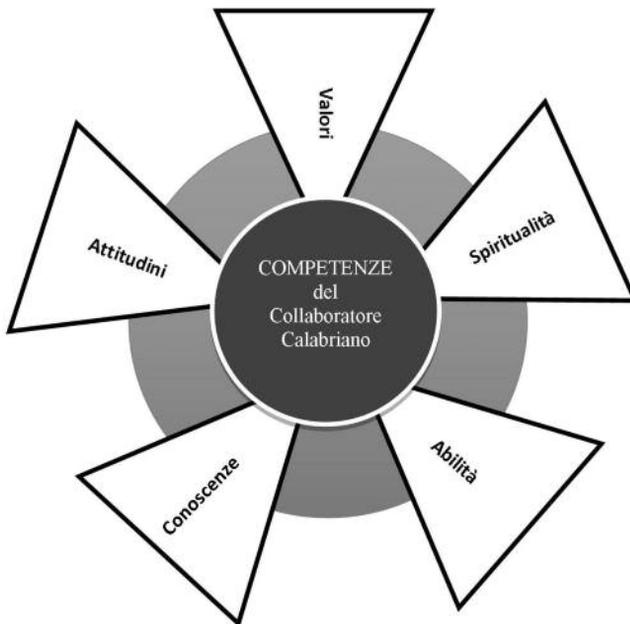
La Gestione con le persone è un'attività che deve essere eseguita da tutti i collaboratori che hanno qualche funzione di leader. I capi dei vari servizi devono essere quelli che prima di tutti vengono informati sugli obiettivi dell'Organizzazione. La Gestione con le persone, quando praticata per il bene dei collaboratori, è un indicatore spirituale nell'Organizzazione.

3.2 La Gestione con le persone con focus sulle competenze

Le competenze rappresentano il bagaglio di conoscenza, abilità e qualità che portiamo con noi nelle varie esperienze personali e professionali e che un po' alla volta arricchiamo grazie alle varie esperienze che facciamo.

Nel processo di selezione, quando è il momento di definire il profilo delle persone da assumere, in conformità con gli orientamenti della gestione nelle aziende private, si dovranno considerare tre competenze: le conoscenze, le abilità e le attitudini. Nelle Organizzazioni nate da un Carisma, come l'Opera calabriana, bisogna considerare cinque competenze: le conoscenze, le attitudini, le abilità, i valori e la spiritualità. Queste cinque competenze devono essere considerate nel momento dell'assunzione, della formazione e della verifica delle competenze del collaboratore.

Nella figura che segue vediamo le competenze necessarie da considerare nel momento della selezione, formazione e valutazione di un collaboratore calabriano:



Nel processo di selezione di un candidato non si può prescindere dal valutarne i valori e la spiritualità. Si deve verificare se il candidato è disposto a fare un percorso formativo sui valori e sulla spiritualità/Carisma dell'Organizzazione. Queste competenze devono anche essere verificate in itinere, durante il contratto a termine, prima del contratto a tempo indeterminato. Si consiglia quindi che il fattore spirituale e i valori siano verificati nel corso dell'attività del collaboratore e in base ai suoi atteggiamenti.

È importante evidenziare che il concetto di competenza non riguarda solo le persone. Molti autori lo associano anche all'équipe di lavoro o all'Organizzazione. Per esempio, nelle équipe di lavoro si manifesta una competenza collettiva, che emerge dalle relazioni sociali. In questo modo è possibile classificare le competenze come umane, professionali e organizzative. I rapporti all'interno dell'Organizzazione possono o non favorire lo sviluppo e la pratica delle competenze.

Un'Organizzazione impegnata in un processo di evoluzione e di crescita spirituale socializza e condivide con i collaboratori – religiosi, volontari e dipendenti – i suoi principi e i suoi valori; forma le persone e offre loro condizioni di crescita umana, professionale e spirituale.

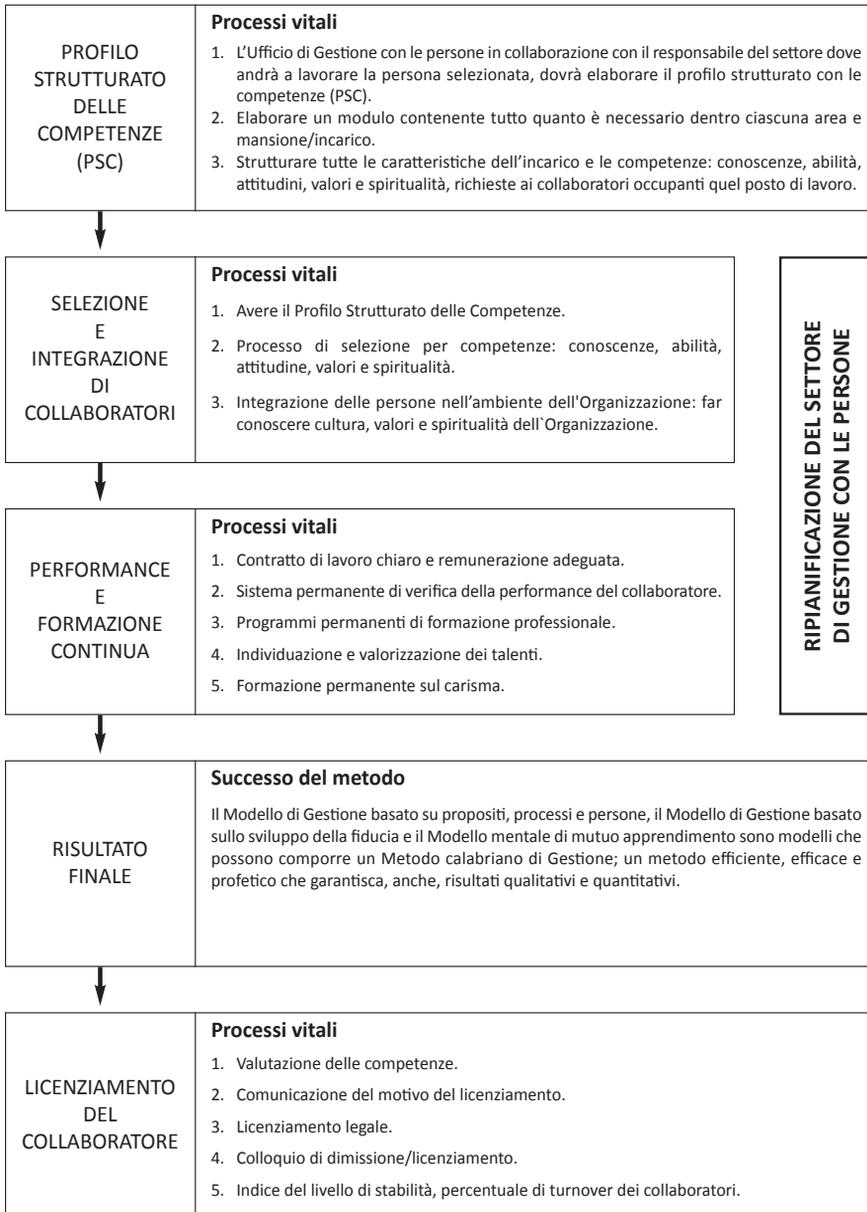
3.3 Piano di Gestione con le persone nelle Organizzazioni calabriane

La pianificazione del lavoro del settore di Gestione con le persone è di fondamentale importanza per le attività calabriane. Infatti è importante pianificare il percorso che dobbiamo intraprendere per raggiungere gli obiettivi.

Oggi anche le Organizzazioni religiose, nate da un Carisma, sono chiamate a pianificare le attività che svolgono. In questo senso, il documento della Congregazione per gli Istituti di Vita Consacrata e le Società di Vita Apostolica afferma che è necessario che ogni Istituto *“elabori piani pluriennali e proiezioni, in modo da prevenire, per quanto possibile, l'insorgere di problemi da affrontare quando essi sono ancora gestibili”*⁷. D'altra parte, l'XI Capitolo Generale chiede di *“incrementare in tutte le attività il principio della gestione collegiale; attuare il metodo della programmazione e verifica”*⁸. Lavorare nel settore di Gestione con le persone sul binomio *“progettazione-verifica”* significa poter periodicamente interrogarci su *“dove siamo”* e *“dove vogliamo andare”*. Per pianificare il settore di Gestione con le persone nelle attività Calabriane presentiamo uno schema sintetico con i processi gestionali vitali per l'obiettivo che vogliamo raggiungere.

⁷ Congregazione per gli Istituti di Vita Consacrata e le Società di Vita Apostolica, *Linee orientative per la gestione dei beni negli Istituti di Vita Consacrata e nelle Società di Vita Apostolica*, Lettera circolare, 2014, p. 9.

⁸ Documento finale XI Capitolo Poveri Servi della Divina Provvidenza, *“Testimoni in tutta la terra. Discepoli, Fratelli, Missionari”*, p. 21.



Il settore di Gestione con le persone non è un dipartimento isolato dalla gestione generale dell'attività. L'allineamento con questa si realizza quando si fa un'analisi sul clima, sulla cultura e sul metodo di gestione dell'attività. Solo dopo può essere chiara la situazione gestionale e il tipo di relazione che essa sviluppa con i collaboratori. Correggendo le disfunzioni esistenti, possiamo rendere operativo un piano di Gestione con le persone. Dopo questo il settore di Gestione con le persone potrà operare un modello di selezione, formazione ed eventuale dimissione di collaboratori. Questo processo servirà per fare un nuovo check-up della gestione dell'Organizzazione. La valutazione della gestione in un'Organizzazione è un'opportunità per rivedere il percorso del modello intrapreso.

La conoscenza del modello di gestione dell'attività è fondamentale perché il piano di Gestione con le persone possa di fatto migliorare i risultati della gestione stessa e mostrare che è possibile e percorribile la strada di sostituire le pratiche di gestione centralistica con un modello centrato sulla relazionalità. Infine, la Gestione con le persone sarà efficiente ed efficace se sarà allineata con il modello di gestione dell'attività.

3.4 Valutazione dell'Organizzazione

La valutazione dell'Organizzazione è importante per iniziare ad implementare un piano di Gestione con le persone. Perché questo possa avvenire bene i gestori devono avere il coraggio di mettere a nudo la realtà della loro Organizzazione. Devono avere l'umiltà sufficiente per riconoscere la situazione reale e avere la fermezza nel prendere decisioni perché si faccia una diagnosi corretta e precisa della realtà. D'altra parte, una buona gestione non prescinde mai da una valutazione periodica dell'Organizzazione. Infatti essa ha piena coscienza della necessità di sapere cosa sta succedendo nell'Organizzazione e di prendere le decisioni efficaci per ampliare la sua visione interna ed esterna.

La valutazione dell'Organizzazione ha l'obiettivo di portare in superficie una parte della realtà, che è presente nell'attività e trova la sua forza in due pilastri: la cultura e il clima dell'Organizzazione.

Considerando l'esistenza di vari modelli di valutazione della cultura e del clima dell'Organizzazione, non pretendiamo di sviluppare in questo sussidio uno strumento specifico. Lasciamo a ciascun settore di Gestione con le persone il compito di sviluppare lo strumento valutativo ritenuto più appropriato alla sua realtà.

Vogliamo, però, riflettere, come Organizzazione calabriana, sull'importanza della cultura e del clima dell'Organizzazione perché la missione, che la gestione è chiamata a realizzare, arrivi al suo compimento e raggiunga gli obiettivi proposti.

a) Cultura dell'Organizzazione

Secondo studiosi come Edgar Schein, la cultura dell'Organizzazione è l'insieme coerente di assunti fondamentali che un dato gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato imparando ad affrontare i suoi problemi di adattamento esterno e di integrazione interna, assunti che hanno funzionato abbastanza bene da poter essere considerati validi e perciò tali da essere insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a quei problemi.

Questa esperienza mostra come le cose devono funzionare dentro l'Organizzazione e sono trasmesse e insegnate nei corridoi informali dell'istituzione alle altre persone appena arrivate. In altre parole, la cultura dell'Organizzazione «è una specie di energia o moneta sociale che muove l'Organizzazione, demarcando territorio e regole non sempre esplicite, regolando comportamenti, stabilendo norme di condotta e formando un sistema, che esprime l'identità dell'Organizzazione per mezzo di credenze/valori e dei suoi simboli e riti⁹».

Un altro autore che ci parla di cultura delle Organizzazioni è Josè Maria de Anzizu. Egli afferma che nella gran parte delle Organizzazioni la maggior influenza nella formazione della cultura viene dal fondatore. Questo significa che i suoi «valori, idee, obiettivi e personalità costituiscono la base a partire dalla quale l'Organizzazione inizia la sua esistenza, sopravvive alle prime difficoltà e si sviluppa¹⁰». La cultura dell'Organizzazione è un prolungamento di quello che credeva, degli obiettivi e della missione del fondatore.

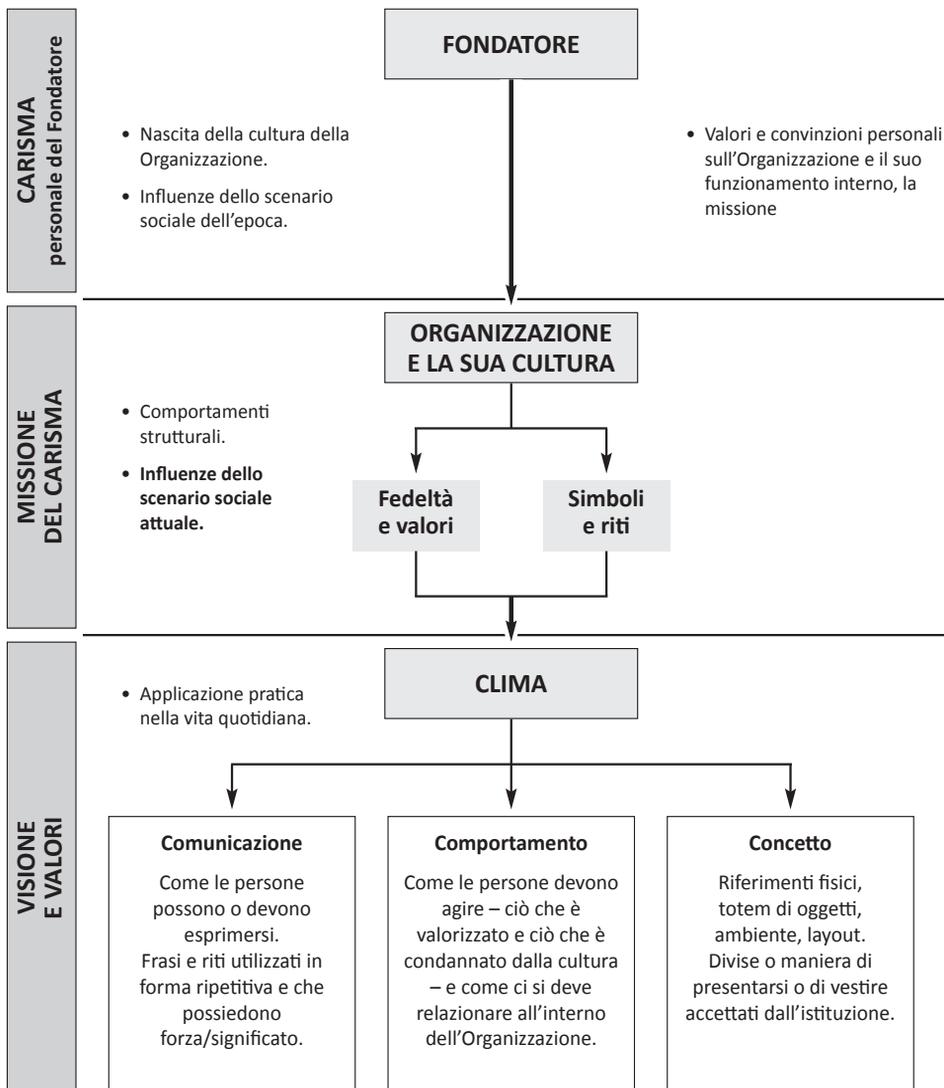
Per questo è fondamentale per comprendere l'Organizzazione che i collaboratori conoscano il fondatore, i suoi principi e i suoi valori. Seguendo questa linea di pensiero, possiamo affermare che la cultura organizzativa per le attività calabriere si identifica con il Carisma, ovvero è un'emanazione del Carisma.

Con il passare del tempo, con i cambiamenti sociali, con l'arrivo di nuovi leader, con l'avvento di nuovi modelli di gestione, è naturale che la cultura originaria si modifichi. È in questo punto che risiede la sfida della gestione calabriana, cioè adattarsi alle circostanze storiche senza perdere l'essenza del Carisma. Il Carisma deve sempre influenzare la cultura dell'Organizzazione. Il Carisma, che è parola di Dio, è permanente, è per sempre. La cultura dell'Organizzazione è l'espressione del Carisma, ma non è il Carisma.

Nel seguente schema, presentiamo la relazione fra Carisma, cultura e missione dell'Organizzazione calabriana:

⁹ Edgar Schein, è Dottore in psicologia sociale ad Harvard e professore alla Sloan School of Management. Uno dei suoi principali lavori di ricerca, pubblicato nel 2009, è stato il libro *Cultura dell'Organizzazione e leadership*. In questo lavoro lui spone la forma di fare con che il concetto astratto di cultura sia utilizzato di una forma pratica e necessaria, tanto per gli studenti, quanto per i gestori.

¹⁰ Jose Maria de Anzizu si è laureato in Giurisprudenza all'Università di Barcellona e ha completato la sua formazione e i suoi studi in diverse istituzioni europee e nordamericane.



Interpretando la cultura dell'Organizzazione in questo modo, possiamo affermare che nel caso dell'Opera calabriana, la cultura e la missione dell'Organizzazione devono essere il riflesso del Carisma e dei valori lasciati da San Giovanni Calabria. Pertanto il Carisma dato in eredità dal fondatore deve essere profondamente capito e rispettato perché si adatti al momento storico senza perdere i suoi valori fondamentali. Questa è una delle maggiori responsabilità del settore di Gestione con le persone lungo il percorso di implementazione del progetto di gestione.

Gli antropologi sostengono che un'istituzione muore quando perde la sua cultura e San Giovanni Calabria chiamava incessantemente i suoi collaboratori a "ritornare al Vangelo" a "vivere lo spirito puro e genuino" della congregazione. Senza la cultura come espressione del Carisma, l'Organizzazione cambia, può persistere ma è un'altra, non è più l'Organizzazione voluta dal fondatore.

b) Clima dell'Organizzazione

Non possiamo confondere la cultura dell'Organizzazione con il clima. Come abbiamo già visto, la cultura è l'insieme dei valori, dei riti e dei simboli dell'Organizzazione, mentre il clima è costituito dalle sensazioni e dai sentimenti interni, che aumentano o diminuiscono il grado di soddisfazione dei collaboratori. Normalmente la cultura dell'Organizzazione influenza direttamente o indirettamente il clima, mentre il clima non sempre riesce ad influenzare un cambiamento culturale.

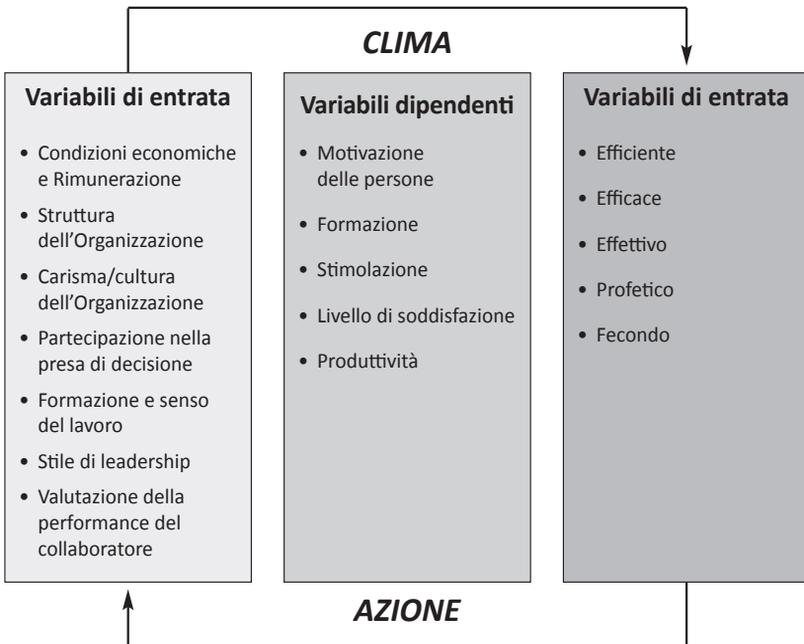
In altre parole, se la missione, i valori e la visione dell'Organizzazione sono radicati nel Carisma, si crea un clima propizio allo sviluppo dell'attività. Al contrario, se nell'Organizzazione la missione, la visione e i valori non sono un'emanazione del Carisma, il clima ne è compromesso.

Perché si sviluppi nell'Organizzazione un clima favorevole che motivi i collaboratori a condividere gli obiettivi e le strategie dell'Organizzazione è necessario che i collaboratori, che esercitano un ruolo di leadership nell'attività, determinino dentro di loro un cambiamento di valori e di concezione della persona. Per creare un buon clima nell'Organizzazione nell'attività, i dirigenti sono chiamati ad effettuare cambiamenti nel modo di concepire i processi e le persone. Devono passare:

- da una concezione dell'uomo come un essere cattivo, a quella dell'uomo come un essere essenzialmente buono;
- dalla tendenza a valutare le persone in forma negativa, al vedere le persone positivamente;
- dal pensare che gli uomini sono esseri rigidi, che non cambiano, al vedere le persone come esseri in processo di crescita, disposti a cambiare;
- dalla visione dell'uomo diviso in tante parti separate tra loro, all'accettazione e alla valorizzazione delle differenze individuali che comportano una visione dell'individuo come una persona integrale, come un tutt'uno;

- dal proibire ai collaboratori di esprimere i loro sentimenti, al permettere che ci sia un'adeguata espressione dei sentimenti e il loro uso efficace;
- dal coprirsi come maschere e rappresentazioni, a un comportamento autentico e sincero;
- dall'utilizzo dello status per mantenere potere e prestigio sociale, all'uso dello status per gli obiettivi rilevanti dell'Organizzazione;
- dalla diffidenza verso le persone, alla fiducia;
- dal fuggire i rischi, al desiderio di accettarli;
- dal credere che il processo di elaborazione di un piano di lavoro sia improduttivo alla visione che l'elaborazione di un piano di lavoro sia essenziale per il raggiungimento di un obiettivo;
- dall'enfasi primaria data alla competizione, alla grande importanza data alla collaborazione.

Ci sono autori che affermano che il clima nell'ambiente di lavoro è il risultato di una simbiosi tra i processi amministrativi, chiamati anche variabili di entrata, e i risultati ottenuti dall'attività, visibile nella seguente figura:



Il successo o insuccesso delle variabili di entrata determineranno il clima dell'Organizzazione, che è costituito dalle variabili dipendenti, le quali a loro volta portano a un risultato efficiente ed efficace per l'attività e la rendono effettiva e profetica. In definitiva sono le variabili di entrata che influenzano la motivazione dei collaboratori, determinante perché l'attività possa avere successo. Così, quanto è maggiore l'influenza positiva delle variabili di entrata, tanto migliore sarà la qualità dei risultati del lavoro. E i risultati positivi migliorano il clima che aiuta a rendere operative le variabili di entrata. Si crea così il circuito virtuoso della Gestione con le persone nell'Organizzazione.

Uno dei fattori più importanti che determinano il clima dell'Organizzazione è la capacità dei gestori di creare un contesto ambientale propizio alla motivazione e all'impegno per la realizzazione degli obiettivi dell'Organizzazione. Il gestore ha una funzione preponderante nella motivazione dei collaboratori.

I professionisti della Gestione con le persone devono conoscere il clima dell'Organizzazione, se così non fosse metterebbero a rischio l'esistenza stessa del loro settore. Il problema, allora, è misurare il grado di soddisfazione dentro l'Organizzazione, perché quello che non è misurato non può neanche essere oggettivamente migliorato.

Per questo motivo deve essere realizzata una ricerca sul clima dell'Organizzazione. Essa darà una fotografia del grado di soddisfazione materiale ed emotiva delle persone nel quotidiano sul loro posto di lavoro. Il principale obiettivo del sondaggio sul clima dell'Organizzazione è offrire una mappa dei fattori critici che influenzano negativamente la soddisfazione nell'attività.

Per la ricerca sul clima non si consiglia l'utilizzo del modello standard di sondaggio che viene impiegato di solito nella sfera della gestione. Tale modello può basarsi su schemi già esistenti, ma essere personalizzato e conformato alla realtà di ogni attività. Per questo, come abbiamo già detto, qui non sarà suggerita una specifica modalità di sondaggio sul clima dell'Organizzazione; questo strumento resta a carico di ciascuna delle attività dell'Opera.

Le Organizzazioni che hanno acquisito una loro specifica identità – quindi che sono evolute dal modello di gestione basato su strategie, strutture e sistemi verso il modello di gestione centrata su propositi, processi e persone – adottano un atteggiamento attento ai collaboratori come persone. Queste Organizzazioni percepiscono l'importanza di considerare i collaboratori come fonte di iniziativa, forza e creatività, e vedono in queste caratteristiche opportunità vantaggiose per l'attività. Perciò le Organizzazioni cercano di creare un clima flessibile perché l'iniziativa, la conoscenza ed il talento del collaboratore affiorino per il successo dell'Organizzazione.

Per migliorare il clima dell'Organizzazione, la gestione deve privilegiare:

- il sentimento per cui ognuno si sente coinvolto nei compiti affidati, attraverso lo sfruttamento dell'energia delle persone e la promozione di iniziative imprenditoriali;

- l'autodisciplina, attraverso standard di performance chiari, democratizzazione dell'informazione e sviluppo di innumerevoli sfide, con base nella comparazione interna tra pari, con deleghe di mete ambiziose;
- apertura alle critiche e tolleranza verso l'insuccesso attraverso l'appoggio per l'acquisizione di conoscenze e competenze, per assumere responsabilità e per l'autogestione;
- la cultura propizia al clima di fiducia necessaria all'accettazione di rischi, avendo nella formazione individuale l'elemento centrale del rapporto tra i dirigenti e i collaboratori.

In sintesi, per trasformare il clima dell'Organizzazione, è fondamentale sviluppare lo spirito di iniziativa, la tolleranza e l'autostima nei collaboratori. Il modello di gestione centrato su propositi, processi e persone, sullo sviluppo della fiducia e il modello mentale di mutuo apprendimento, visti precedentemente, si fondano sulla convinzione che lo spirito d'iniziativa di cui le Organizzazioni necessitano, si trova all'interno della stessa Organizzazione e si realizza attraverso i suoi collaboratori. Tale spirito molte volte è soffocato da un modello di gestione che crea un clima oppressivo. Questi modelli creano invece un clima favorevole al raggiungimento degli obiettivi istituzionali.

CAPITOLO IV

SELEZIONE E INTEGRAZIONE DI TALENTI

L'economia dovrebbe interessarsi non solo dell'allocazione efficiente dei beni materiali, ma anche della progettazione di istituzioni nelle quali i soggetti sono felici di interagire tra di loro.

(MATTHEW RABIN, 1993)

4.1 Selezione dei collaboratori

Un modello che favorisce la partecipazione e lo sviluppo delle persone è spiritualmente migliore di quello che concentra il potere, le decisioni e il merito del successo in poche mani. Pertanto, un indicatore di spiritualizzazione dell'Organizzazione è un grado ragionevole di gestione collegiale, condivisa e apprendistato mutuo. (AFONSO MURAD, 2007)

Come abbiamo già accennato, gli obiettivi e le mete delle Organizzazioni possono essere raggiunti soltanto con e attraverso le persone che le compongono. Da qui l'importanza di condurre con cura il processo di selezione.

Una volta stabilito che la selezione è un processo attraverso il quale si fa la scelta dei candidati che posseggano il profilo necessario ad occupare un posto di lavoro disponibile, l'obiettivo generale della selezione sarà assumere i migliori tra i candidati che sono adatti a svolgere quella funzione. Quando condotta adeguatamente, la selezione garantisce l'ingresso di persone di alto potenziale, obiettivo di qualsiasi Organizzazione.

Uno strumento di grande importanza nella selezione dei collaboratori è l'analisi delle caratteristiche del candidato: le conoscenze, le abilità, le attitudini. L'analisi e la descrizione delle funzioni rappresentano la base fondamentale di ogni lavoro di Gestione con le persone.

La selezione di persone non è un'attività che deve rimanere ristretta all'area di Gestione con le persone. Quanto maggiore sarà la partecipazione dell'area che richiede un nuovo collaboratore, tanto maggiori saranno le possibilità di successo e di integrazione di quest'ultimo nella sua nuova funzione. Le caratteristiche richieste per la funzione e, pertanto, quelle che si cercano e sono analizzate nel candidato devono essere obbiettive, chiare e ben definite.

La selezione del personale non ha mai avuto un valore così significativo per i risultati di un'istituzione come nel momento attuale. Una pratica ben pianificata, integrata e implementata avrà un impatto positivo nell'Organizzazione. Per questo, se la scelta dei collaboratori è realizzata al meglio, mirando al beneficio dell'istituzione, si hanno notevoli possibilità di aver successo.

Oggi, oltre ad esigere competenza tecnica dai candidati, l'istituzione ha bisogno di persone che abbiano comportamenti e attitudini adeguate ai valori, alla missione, alla visione e agli obiettivi e bisogni dell'Organizzazione. Spesso accade che la persona sia assunta per le sue capacità, ma promossa o licenziata per il suo comportamento.

Le Organizzazioni diventano sempre più complesse nei loro processi e ad esse è richiesto di produrre risultati sociali, innovazione, qualità per quanto riguarda i prodotti e i servizi, miglior approccio verso l'utente e anche migliore ritorno finanziario. Questa esigenza di risultati obbliga l'Organizzazione ad avere una équipe di collaboratori preparata e soddisfatta. Il primo passo che l'Organizzazione deve realizzare per raggiungere quella meta è possedere un efficiente settore di reclutamento e selezione, che conosca i bisogni dell'Organizzazione stessa.

Per rendere il processo di selezione di nuovi collaboratori il più obiettivo possibile sono importanti i seguenti elementi:

- avere compilato il Profilo strutturato delle competenze: descrizione delle conoscenze, abilità, attitudini, valori e spiritualità richieste;
- conoscere le principali sfide che sono attese dall'area di lavoro richiedente;
- avere la percezione corretta del profilo comportamentale sperato/auspicato del candidato sul posto di lavoro;
- conoscere la cultura, i valori e i principi non solo dell'istituzione, ma dell'area, e addirittura dell'équipe che integrerà il nuovo collaboratore;
- conoscere (e capire) la missione, la visione, gli obiettivi strategici, i principi dell'istituzione per non correre il rischio di assumere persone che non hanno un profilo corrispondente;
- cercare sempre la partecipazione dei componenti del settore richiedente un nuovo collaboratore. Senza questa partecipazione il processo selettivo sarà compromesso.

L'attività di selezione delle persone è un processo strategico, che possiede una metodologia propria e non può essere vista come un evento condotto in modo soggettivo e senza che le venga data la relativa importanza.

Per selezionare la persona giusta al posto giusto, la pianificazione della selezione è di fondamentale importanza. L'elaborazione di una scheda con descrizione chiara delle competenze che richiede il posto di lavoro aiuta a definire il profilo della persona necessaria. Per competenza intendiamo le conoscenze, le abilità, le attitudini, i valori e la spiritualità.

Per descrivere il profilo delle competenze richieste dal posto di lavoro presentiamo come esempio la scheda nelle pagine seguenti.

PROFILO STRUTTURATO DELLE COMPETENZE

FUNZIONE: Settore amministrativo

AREA: Contabilità

BREVE DESCRIZIONE DELLA FUNZIONE

- Svolgere lavori richiesti dall'Ufficio tecnico-amministrativo della Delegazione nell'area di contabilità. Controllare le attività contabili dei diverse centri di costo.

MANSIONI/ATTRIBUZIONE

- Lavorare in armonia con l'economista di Delegazione e il coordinatore amministrativo dell'Ufficio tecnico-amministrativo della Delegazione
- Avere contatti con le case e le attività della Delegazione
- Coordinare e consolidare il bilancio
- Coordinare il rimborso delle tasse
- Controllare e visitare le case, registrare e archiviare i documenti
- Mettere in atto la tecnica degli amministrativi locali

COMPETENZE DELLA FUNZIONE

Conoscenza

- Laurea in Economia
- Conoscenza di economia aziendale e di contabilità
- Conoscenza delle procedure amministrative e finanziarie dell'istituzione
- Conoscenza della normativa relativa agli enti religiosi
- Conoscenza della Missione e della Vision calabriana
- Aggiornamento costante nel campo di competenza
- Conoscenza dei sistemi di informatica per la contabilità

Abilità

- Esperienza nella gestione di procedimenti amministrativi interni
- Esperienza nella preparazione di relazioni amministrative e finanziarie
- Abilità di ricevere informazioni, interpretarle e trasformarle in azioni innovative

Attitudine

- Buone capacità relazionali
- Visione globale dell'Istituzione, dei settori e delle procedure amministrative
- Capacità propositiva
- Buona comunicazione
- Impegno
- Flessibilità
- Identificazione con la filosofia dell'Istituzione nello svolgimento delle proprie funzioni

Valori e spiritualità

- Predisposizione a conoscere il Carisma e la cultura dell'Istituzione
- Disponibilità alla partecipazione nei momenti celebrativi dell'Istituzione
- Partecipazione alle riunioni di formazione continua, tecnica e spirituale

Istruzione richiesta

- Amministrazione, Economia e Contabilità e corsi post-laurea o competenze in settori correlati

Con la scheda compilata diventa più facile selezionare il candidato che più si adatta al posto di lavoro disponibile. Il profilo strutturato delle competenze è importante anche per assegnare nuovi compiti ai collaboratori all'interno dell'attività. La scheda con il profilo di competenza stabilisce con chiarezza il mansionario del collaboratore, mansionario che deve essere sempre rivisto e aggiornato.

4.2 Mezzi di reclutamento di collaboratori

Il reclutamento delle persone che vengono poi selezionate deve seguire il seguente ordine:

- 1° **reclutamento interno**: avviene nell'ambito della stessa Istituzione, dove i collaboratori ritenuti adatti vengono considerati per un diverso ruolo;
- 2° **reclutamento misto**: è quello che attinge tanto da fonti interne come esterne nella selezione di persone e può essere realizzato in tre alternative: reclutamento esterno seguito da reclutamento interno; reclutamento interno seguito da reclutamento esterno; reclutamento interno ed esterno realizzato contemporaneamente;
- 3° **reclutamento esterno**: sono le persone che provengono dall'esterno dell'istituzione. Persone che sono state individuate con le tecniche di reclutamento. Possono essere anche dipendenti di altre Organizzazioni, che sono state coinvolte dalle proposte presentate.

Dare preferenza alle persone che già lavorano all'interno dell'Organizzazione, se viene fatto bene, può essere una forma di promozione e di premio per i collaboratori.

4.3 Tappe dell'intervista

La prima fase dell'intervista consiste nell'analisi del curriculum vitae del candidato, nella verifica delle informazioni scritte, delle qualifiche e delle richieste. È necessario che l'intervista sia realizzata in un ambiente adeguato, libero da interruzioni o rumori, e che avvenga puntualmente all'ora stabilita, per evitare affaticamento e/o stress da parte del candidato. Il materiale necessario, moduli e questionari sul profilo di competenza, deve essere a portata di mano. Nell'intervista di selezione è bene che l'intervistatore ricordi di:

- iniziare l'intervista mettendo il candidato a suo agio, chiarendo il motivo del colloquio e soprattutto l'esistenza di un posto disponibile, perché egli si senta sicuro di un interesse reale nei suoi confronti. In seguito, verificare le informazioni personali e professionali;
- le informazioni relative al Profilo strutturato di competenze sono ricavate dalle domande precedentemente preparate;
- destinare al candidato il tempo necessario perché egli possa chiarire qualsiasi dubbio;
- il candidato deve essere informato su quali saranno le prossime tappe del processo selettivo e sulla sua durata approssimativa;
- una durata di 45/60 minuti è adeguata alla realizzazione di un'intervista, in quanto un tempo maggiore deve essere dedicato alla fase di investigazione sulle informazioni relative al profilo di competenza;
- la discriminazione deve essere assolutamente evitata.

4.4 Colloquio conoscitivo con la direzione dell'attività

Dopo la preselezione del candidato da parte dell'area richiedente e del settore di Gestione con le persone è di fondamentale importanza, in una attività condotta dai Poveri Servi della Divina Provvidenza, che la decisione finale per la scelta del candidato sia effettuata dal Direttore generale o Presidente/religioso, responsabile per l'attività. Il colloquio con il Direttore/Presidente religioso, non è un atto meramente burocratico o gerarchico, ma deve avere la finalità di verificare i requisiti che il candidato presenta nella sfera dei valori e della spiritualità, che sono richiesti dal Carisma dell'Organizzazione.

In questo incontro, nella misura del possibile, deve essere verificato se i valori generali di cui il candidato è portatore, si adattano al modo di essere e di agire calabrianiani, sul versante economico, sociale e culturale dell'Organizzazione. Il candidato deve essere informato sull'attività pastorale e sull'importanza dell'apprendimento del Carisma e della sua influenza nella pratica della missione che i Poveri Servi sono chiamati a realizzare.

In quelle attività dove il Direttore generale o il Presidente non è religioso Povero Servo, dopo l'intervista con il candidato, anche il religioso deve dare il suo parere finale.

Dopo l'incontro con il Direttore/Presidente, se c'è il consenso degli intervistatori, il candidato sarà inviato al settore competente per completare il processo di ammissione.

Come abbiamo affermato in precedenza, dal momento che oggi la gestione è centrata sulla persona del collaboratore, la selezione di un nuovo collaboratore diventa una procedura indispensabile ed importante perché l'attività raggiunga la missione che è chiamata ad attuare.

4.5 Informazione al collaboratore

Come detto, è importante che il nuovo collaboratore riceva dall'Istituzione un manuale con le informazioni generali sull'Organizzazione e sui rapporti all'interno dell'attività. Specificamente il manuale deve contenere:

- Natura e fine istituzionale
- La missione, i valori, la visione del futuro dell'Organizzazione
- Orientamenti etici da rispettare
- Regole di convivenza comune nell'attività
- Obblighi in base alle leggi sul lavoro che devono essere rispettate
- Comportamento che il collaboratore deve avere all'interno della attività.

Ogni attività deve redigere il suo Manuale di informazione del collaboratore calabriano. Il collaboratore che sta per essere assunto deve dichiarare di aver ricevuto il manuale di informazione, firmando una dichiarazione simile alla seguente:

DICHIARAZIONE DI RICEVUTA DEL MANUALE DI INFORMAZIONE DEL COLLABORATORE

Attraverso la presente, dichiaro di aver preso conoscenza e aver ricevuto il Manuale di informazione sulla natura e sui fini istituzionali che regolano le relazioni lavorative nelle Istituzioni giuridicamente costituite, appartenenti ai Poveri Servi della Divina Provvidenza. Mi impegno a realizzare il mio lavoro in forma responsabile, rispettosa, corretta e integra, rispettando i principi fondamentali, che orientano la missione, la visione e i valori dell'Istituzione.

Nome del collaboratore: _____

Ruolo che assume: _____

Data: ____/____/____

Firma del Collaboratore: _____

Una volta firmata, questa dichiarazione va conservata nel dossier del collaboratore, insieme agli altri documenti.

CAPITOLO V

GESTIONE DELLA PERFORMANCE ED EDUCAZIONE CONTINUA

*Il segreto del successo
risiede nella costanza con cui si persegue uno scopo.*

(BENJAMIN DISRAELI)

5.1 Assunzione del collaboratore

Comprendere lo Spirito Santo come il principio di interdipendenza e relazionalità di tutti gli esseri, modifica la visione che l'essere umano ha di sé e del mondo.
(AFONSO MURAD)

Dopo il processo di selezione e una volta individuato il candidato che meglio corrisponde alle esigenze della funzione richiesta dell'Organizzazione, se il candidato accetta di far parte del personale dell'ente, e dopo aver concordato l'orario di lavoro, lo stipendio e le condizioni generali del lavoro, si prosegue con la procedura di ammissione.

Una volta che il collaboratore ha assunto l'incarico, il tema relativo al Carisma dell'Organizzazione deve essere ripreso costantemente nei momenti di formazione, anche dalla direzione ogni volta che avviene un feedback con il collaboratore.

Per formalizzare l'assunzione del collaboratore devono essere espletate tutte le formalità di legge. L'obiettivo del contratto a termine è anche quello di offrire un tempo adeguato di conoscenza reciproca delle parti, in modo che possa essere valutato l'interesse da parte del collaboratore a mantenere il rapporto di lavoro e l'Istituzione possa comprovare la capacità tecnica e le attitudini sociali e disciplinari del collaboratore. Si auspica che per tutti i collaboratori neoassunti sia offerto un corso specifico con l'obiettivo di aiutarli a conoscere l'Istituzione.

5.2 Corso di formazione per i collaboratori neoassunti

È indispensabile che sia realizzato un corso di formazione per i nuovi collaboratori sul tema "Natura e fini Istituzionali". Il corso deve essere strutturato con almeno 6 ore di formazione durante le quali vengano affrontati questi argomenti:

TEMI DA SVOLGERE NEL CORSO	ORE DI FORMAZIONE
1. - Il pensiero di Don Calabria ed il suo Carisma.	1.30
2. - L'Opera Don Calabria: lo stile, lo spirito, i valori. - La funzione dell'équipe, Consiglio di pastorale, all'interno dell'attività. - Storia dell'attività, crescita e sviluppo.	1.30
3. - Etica dell'attività dove lavora: una ricerca di senso. - Etica professionale: dovere e stile, responsabilità e responsabilizzazione.	1.30
4. - L'impegno dell'Opera calabriana nelle attività per i poveri. - L'attività: aspetti giuridici ed aspetti amministrativi: missione, visione e valori dell'attività.	1.30
Totale minimo di ore di formazione	6.00

Il corso per i neoassunti, oltre ad essere un incontro di formazione calabriana, deve anche essere uno strumento per accogliere il collaboratore all'interno dell'attività e permettergli di conoscere l'Organizzazione dove lavora.

5.3 Valutazione della performance del collaboratore nel periodo di contratto a termine

Per una valutazione della performance del collaboratore nel periodo di contratto a termine presentiamo come modello la scheda seguente:

SCHEDA DI VALUTAZIONE TRASVERSALE	
Nome dell'Organizzazione _____	
Periodo del contratto a termine. Data: _____	
Collaboratore _____	
Qualifica _____	
Unità Operativa/Servizio _____ dal _____ al _____	
Ha aderito al Corso "Natura e fini Istituzionali": Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	

RAPPORTI CON L'ISTITUZIONE	GRADI DI VALUTAZIONE				
Condivisione e rispetto dei fini istituzionali dell'attività	01	02	03	04	05
Rispetto dei regolamenti, delle direttive e dei valori istituzionali	01	02	03	04	05
Risponde con disponibilità alle necessità di servizio dimostrando flessibilità/adattabilità organizzativa	01	02	03	04	05
Cura della propria persona e delle norme igieniche	01	02	03	04	05
Rispetto dell'orario di lavoro	01	02	03	04	05

AREA RELAZIONI	GRADI DI VALUTAZIONE				
Comportamenti atti a stabilire una relazione positiva con utenti/cittadini	01	02	03	04	05
Rispetto della privacy/segreto d'ufficio/segreto professionale	01	02	03	04	05
Cortesia, gentilezza, sensibilità nei confronti dell'utente	01	02	03	04	05
Disponibilità ai rapporti interpersonali e spirito di collaborazione per il lavoro di gruppo/équipe assicurando un clima positivo	01	02	03	04	05
Rispetto del ruolo professionale	01	02	03	04	05
Rispetto dei ruoli gerarchici	01	02	03	04	05
Propensione ad accogliere suggerimenti e/o proposte da parte di superiori finalizzate al miglioramento della performance individuale e/o di gruppo	01	02	03	04	05
AREA PIANIFICAZIONE E ORGANIZZAZIONE	GRADI DI VALUTAZIONE				
Capacità organizzativa	01	02	03	04	05
Precisione operativa	01	02	03	04	05
Assunzione delle responsabilità connesse alle proprie attività	01	02	03	04	05
Capacità di mantenere ed eventualmente di migliorare i rendimenti dei processi produttivi	01	02	03	04	05
Capacità di portare avanti i propri compiti anche di fronte a situazioni nuove o difficoltà impreviste	01	02	03	04	05
Capacità di individuare i problemi relativi al proprio lavoro e/o di proporre metodologie/soluzioni innovative o migliorative	01	02	03	04	05
Iniziativa personale	01	02	03	04	05
Disponibilità nell'accogliimento/tutoraggio di personale neo inserito, studenti o tirocinanti	01	02	03	04	05
Capacità di gestione delle dotazioni strumentali	01	02	03	04	05

SCHEDA DI VALUTAZIONE TRASVERSALE

Nome dell'Organizzazione _____

Periodo del contratto a termine. Data: _____

VALUTAZIONE GLOBALE

Data: ____/____/____

Firma del Coordinatore: _____

NOTA 1 - I GRADI DI VALUTAZIONE SI RIFERISCONO AI SEGUENTI PARAMETRI

01	Gravemente insufficiente rispetto alle attese
02	Insufficiente rispetto alle attese
03	Sufficiente rispetto alle attese
04	Discreto rispetto alle attese
05	Ottimo rispetto alle attese

NOTA 2 - PROCEDIMENTO DA ADOTTARE CON IL COLLABORATORE DOPO LA VALUTAZIONE DEL PERIODO DEL CONTRATTO A TERMINE

Punteggi	Parametri	Percentuale dei parametri	Media raggiunta	Decisione da prendere
01	Gravemente insufficiente rispetto alle attese		00 - 49%	Fare un programma specifico di formazione per il collaboratore
02	Insufficiente rispetto alle attese			Chiusura del contratto alla scadenza naturale
03	Sufficiente rispetto alle attese		50 - 89%	Feedback dei parametri deboli
04	Discreto rispetto alle attese			Rinnovare il contratto a termine o fare il contratto a tempo indeterminato
05	Ottimo rispetto alle attese		90 - 100%	Si può fare il contratto a tempo indeterminato
		100%		

NOTA 3 - METODO DELLA VALUTAZIONE TRASVERSALE

Questi sono i tre passaggi da adottare per la valutazione trasversale:	
01	Usando la scheda di valutazione trasversale, chiedere al collaboratore di fare la sua autovalutazione.
02	Il responsabile gerarchico immediato fa la valutazione del collaboratore.
03	Il collaboratore e il suo responsabile gerarchico immediato si incontrano per fare un feedback, comparando le due valutazioni. Sarebbe auspicabile invitare una terza persona a partecipare all'incontro. La valutazione conclusiva è quella che esce dal feedback.

5.4 La formazione dei collaboratori

Per formazione intendiamo la creazione nell'ambiente di lavoro di un clima educativo propizio alla crescita tecnica, relazionale e spirituale. Non si tratta soltanto di insegnare a svolgere un compito o addestrare a trovare soluzioni ad un evento inatteso sul posto di lavoro. La pedagogia calabriana non segmenta la persona, ma la vede come figlio e figlia di Dio, la considera quindi in tutte le sue dimensioni. Perciò la pedagogia che orienterà l'educazione calabriana deve portare il sigillo della speranza. In altre parole, la pedagogia alla base della formazione dei collaboratori deve essere caratterizzata dalla valorizzazione della persona, dalla solidarietà, dalla gratuità, dal servizio, dalla disponibilità, dal lavoro svolto con dedizione e con piacere¹¹.

Come già abbiamo detto, la formazione dei collaboratori è un elemento molto importante per il successo dell'Organizzazione. Senza una formazione curata e programmata difficilmente si realizza la missione che l'istituzione è chiamata a raggiungere. Davanti allo scenario competitivo, complesso ed incerto nel quale le Organizzazioni sono inserite oggi, diventa imprescindibile l'attualizzazione di conoscenze e la ricerca di nuovi modelli sia dal punto di vista tecnico sia gestionale. Pertanto, se un'Organizzazione vuole crescere e raggiungere le sue mete, deve preoccuparsi costantemente della qualificazione professionale e umana dei collaboratori.

Le Organizzazioni nell'attualità si distingueranno sempre di più proprio per la formazione dei collaboratori. Secondo gli studiosi di questo tema, formazione significa preparare la persona riguardo al compito che dovrà svolgere sul posto di lavoro. Formare i collaboratori dell'Organizzazione significa insegnare loro i requisiti di base necessari a svolgere con efficienza e con efficacia le loro funzioni, sviluppare competenze, diffondere la cultura, i valori, la missione, la visione dell'Organizzazione. Specificamente gli obiettivi della formazione possono essere i seguenti:

- preparare le persone ad eseguire compiti peculiari;
- cambiare gli atteggiamenti delle persone;
- aiutare il collaboratore a sviluppare nuove abilità;
- portare il collaboratore ad approfondire alcuni aspetti del proprio lavoro;
- condividere le conoscenze e il vissuto del Carisma e della missione;
- trasmettere le informazioni;

¹¹ Delegazione Nossa Senhora Aparecida, Il nostro stilo di essere e di vivere. Elementi di orientamento dell'azione sociale calabriana, pag. 41.

- sviluppare i concetti;
- migliorare la comunicazione;
- diminuire la necessità di rifare il lavoro o ridurre gli errori;
- migliorare le relazioni interpersonali;
- preparare le persone e l'Organizzazione nel momento in cui sono necessarie delle sostituzioni o il trasferimento interno di persone.

Il profilo professionale richiesto dalle Organizzazioni esige non solo la capacità di eseguire attività di routine, ma anche l'applicazione di abilità cognitive, in modo che il collaboratore non si configuri soltanto come esecutore, ma anche come soggetto attivo, che possa risolvere o suggerire soluzioni a eventi non previsti nell'ambiente di lavoro. Ossia, è necessario che venga avviato un processo educativo che renda la persona un collaboratore con una visione sistemica dell'Organizzazione nella quale è inserito.

Per una formazione dinamica dei collaboratori nell'ambiente di lavoro è necessario che nelle attività, a seconda del numero di collaboratori, sia costituito un Settore di formazione che lavori in forma permanente per svolgere la formazione tecnica e pastorale.

La strutturazione, la complessità e la dimensione di questo settore dipendono dal numero dei collaboratori che conta l'attività. L'obiettivo della formazione è quello di svolgere un'educazione permanente a tutti i collaboratori, quindi è importante possedere un piano di formazione. Cioè l'educazione deve essere un processo permanente di training, perfezionamento e aggiornamento di tutti i collaboratori. La loro crescita personale e professionale si riflette nella qualità del servizio che siamo chiamati a prestare agli utenti. Pertanto nelle Organizzazioni calabriane la formazione permanente diventa imprescindibile perché i servizi offerti siano all'altezza del Carisma dell'Organizzazione. La formazione contribuisce a "Fare bene il bene" come diceva San Giovanni Calabria.

5.5 Analisi dei fabbisogni formativi

La prima fase di un processo formativo curato e programmato, come quello che si vuole ottenere all'interno dell'Opera calabriana, è rappresentata dall'analisi dei fabbisogni formativi. Lo scopo principale è quello di individuare problemi, carenze, aree di miglioramento, cause di disagio o disservizio, sprechi, elementi che possono pregiudicare lo sviluppo delle capacità umane, ovvero quello di trovare opportunità possibili sulle quali intervenire successivamente attraverso azioni mirate. L'analisi dei bisogni può servire anche a rilevare motivazioni, aspettative, desideri e orientamenti.

Una corretta ed efficace analisi dei fabbisogni formativi, quindi, non deve limitarsi alla raccolta dei bisogni espressi dall'Organizzazione e derivanti dalla rilevazione di una differenza tra le at-

tese dell'azienda e le capacità effettive espresse dei lavoratori, ma deve tener presente anche le potenzialità, le motivazioni, le aspettative degli utenti stessi del processo formativo.

Secondo Quaglini e Carrozzi (1998) l'analisi dei fabbisogni formativi deve avvenire a due livelli: rilevazione dei bisogni formativi dell'Organizzazione e rilevazione dei bisogni dell'individuo.

a) L'analisi dei bisogni formativi dell'Organizzazione avviene attraverso la raccolta di dati su:

- **l'Organizzazione:** descrizione dei diversi aspetti della realtà organizzativa, eventi del passato verificatisi all'interno o all'esterno dell'Organizzazione, eventi critici che hanno messo in crisi il funzionamento e la sopravvivenza dell'Organizzazione; obiettivi e situazione attuale; piani e programmi verso cui è orientata l'Organizzazione;
- **i collaboratori:** dati anagrafici (età, titolo di studio, anzianità lavorativa, qualifica...), dati relativi al comportamento organizzativo (assenteismo, turnover, dimissioni...)
- **la formazione:** quadro storico delle pregresse attività formative realizzate all'interno dell'Organizzazione.

b) L'analisi dei bisogni formativi degli individui avviene invece attraverso:

- **l'analisi delle attività:** descrizione dei compiti che l'individuo svolge nella quotidianità, con particolare attenzione agli aspetti critici che avvengono durante lo svolgimento del lavoro assegnato;
- **l'analisi del ruolo:** descrizione in merito ad alcuni aspetti del ruolo organizzativo occupato, utili all'identificazione dei bisogni formativi;
- **l'analisi degli eventi critici:** situazioni che gli individui ritengono particolarmente critiche e che capitano con una certa frequenza;
- **l'analisi del sistema di attese degli individui:** rilevazione esplicita della necessità di bisogni formativi da parte del personale.

Le informazioni necessarie all'analisi dei fabbisogni formativi vengono rilevate attraverso metodi e strumenti sia quantitativi che qualitativi tra i quali i più comuni sono: l'intervista strutturata e non strutturata, l'osservazione partecipata, il questionario e l'analisi della documentazione aziendale.

c) L'intervista

È un colloquio che ha lo scopo di conoscere opinioni, atteggiamenti, percezioni, esperienze e caratteristiche della persona, proponendo al soggetto domande stabilite sin dall'inizio e disposte in un ordine ben determinato. L'intervista può essere strutturata o non strutturata. **L'intervista strutturata** si compone di domande prefissate che vengono poste seguendo un ordine ben preciso e prestabilito. Può sembrare un questionario ad alta voce, ma nel condurre

un'intervista, a differenza del questionario, lo stile e la modalità richiedono di mettersi in gioco, di entrare in uno scambio che è comunque faccia a faccia. **Nell'intervista non strutturata** invece l'intervistatore non ha domande prefissate ma solo una serie di argomenti da sviluppare. Come stile e modalità di conduzione è quello che più assomiglia al concetto di colloquio.

d) L'osservazione partecipe

È una tecnica di ricerca complessa che prevede l'inserimento di un osservatore all'interno del gruppo oggetto di indagine. L'osservatore partecipa a riunioni, osserva le persone mentre lavorano, usa come dati non solo i comportamenti verbali e non verbali, ma anche le reazioni alla sua presenza.

e) Il questionario

È uno strumento che si rende necessario in particolari situazioni come quelle, ad esempio, rappresentate dalla presenza di una popolazione da analizzare molto numerosa oppure distribuita geograficamente su grandi distanze. Il questionario spesso è preferito come strumento d'indagine poiché con il suo utilizzo si arriva ad ottenere dati rappresentabili in forma quantitativa e di facile elaborazione ed interpretazione. Lo svantaggio, però, è quello che il questionario permette di rilevare dati generici e di superficie, alcune volte poco attendibili per motivi legati alla sua formulazione, alla sua compilazione e alla raccolta dei dati.

f) Analisi della documentazione

Un ruolo non secondario nell'analisi dei bisogni è costituito da documenti personali (come diari, lettere e annotazioni autobiografiche), da documenti pubblici (come note organizzative e provvedimenti di politica formativa e di gestione con le persone, letteratura e altri materiali che rappresentano i vissuti collettivi organizzativi).

Da un'attenta analisi dei bisogni formativi scaturirà dunque una congruente proposta formativa, trasformando i bisogni formativi in veri e propri obiettivi didattici.

g) Équipe di Pastorale - si suggerisce che la Pastorale sia configurata in un'Équipe con la partecipazione di religiosi e laici.

Dal punto di vista biblico, la parola pastorale deriva da pastore, la persona che si prende cura delle pecore e le conduce per cammini sicuri. Per la pastorale, Gesù Cristo è il Buon Pastore. Egli è la via, la verità e la vita, che dobbiamo seguire ed avere come modello per la nostra esistenza (Jo 10,7). Non possiamo dimenticare che ogni leader, dirigente e collaboratore di un'attività calabrianiana deve sentirsi un pastore e un protagonista di una società migliore. Per questo e in questo senso, la Pastorale deve far parte della formazione dei collaboratori. Oltretutto, la pastorale nell'ambiente di lavoro è uno spazio di evangelizzazione e formazione umana, e ha come missione quella di promuovere la fraternità, la spiritualità ed il Carisma calabrianiano insieme.

me ai collaboratori ed agli utenti dell'attività. Più specificamente, la funzione della pastorale nell'ambiente di lavoro è annunciare Gesù Cristo e la sua proposta; motivare cambiamenti di vita, di pratiche di gestione e di pratica dell'attività vedendo queste cose come un tutt'uno.

La pastorale deve portarci a rivedere se le pratiche sono coerenti con il Carisma e la filosofia dell'Organizzazione; favorire la dimensione spirituale dei collaboratori e degli utenti; cercare di mantenere vivo il Carisma calabriano nell'attività; sviluppare la spiritualità per dare senso alla vita e motivare alla solidarietà; intensificare lo sforzo di ricerca e comprensione della persona nella sua totalità, valorizzando la sua esperienza di vita; coinvolgere tutta l'attività nel coltivare i valori umani e cristiani e favorire un'integrazione maggiore dell'attività con la comunità ecclesiale locale.

Le attività svolte dal settore della Formazione tecnica, quanto le attività svolte della Pastorale, vanno pianificate e realizzate in forma coordinata e complementare, in quanto entrambe fanno parte del piano di Gestione con le persone. Il settore di Gestione con le persone deve essere integrato con la Formazione tecnica e con la Pastorale.

5.6 Valutazione permanente di performance del collaboratore

Per valutazione di performance intendiamo un'attività cognitiva rivolta a fornire un giudizio su un'azione o su un complesso di azioni intenzionalmente svolte e destinate a produrre effetti esterni. Tale valutazione deve seguire procedure rigorose e codificabili. È una tappa molto importante nel programma di Gestione con le persone e per questo il sistema di valutazione permanente deve derivare da una strategia gestionale. Inoltre la valutazione deve essere coerente con lo stile, la cultura e il Carisma dell'Organizzazione.

La valutazione di performance non può quindi diventare un tribunale di giudizio della persona. Per evitare gli eventuali effetti nocivi della valutazione di performance, si deve sviluppare la fiducia tra i collaboratori nei confronti del processo di valutazione. È importante che i direttori e i capi dei Servizi informino i collaboratori che i processi di valutazione sono sempre attivi e spieghino loro che il successo della valutazione dipende dalla volontà del collaboratore di sperimentare e apprendere una nuova visione. Inoltre l'Organizzazione deve mostrare che i suoi collaboratori ed i leader hanno consapevolezza dei benefici e delle sfide che porta con sé la valutazione.

Per performance intendiamo il risultato dell'applicazione pratica – nel lavoro ed in altre attività umane – della conoscenza, delle attitudini, delle abilità, dei valori e della spiritualità. La valutazione di performance è l'analisi critica che si mette in atto relativamente alla discrepanza tra il comportamento del collaboratore rispetto all'aspettativa dell'Organizzazione, stabilita attraverso la pianificazione. La lacuna esistente tra il desiderato e la performance reale del collaboratore deve essere il focus essenziale della valutazione di performance.

In questo senso, la valutazione di performance corrisponde ad un'analisi sistematica dell'attività del collaboratore in funzione del lavoro che svolge, delle mete stabilite, dei risultati ottenuti e del suo potenziale di sviluppo. Attualmente è valutata la performance dell'Organizzazione nel complesso, cioè sono valutati gli individui, le équipes, la leadership delle équipes e dei settori e la gestione dell'Organizzazione. Devono essere valutati anche i direttori, i presidenti delle attività, i superiori e gli economi delle comunità religiose. La valutazione della performance non giudica la persona ma valuta il suo ruolo perché possa migliorare continuamente. Gli aspetti della valutazione di performance permanente sono: l'opportunità di conoscere e chiarire, di confrontarsi con il responsabile e capire come migliorare, la visione degli sviluppi possibili e la formazione che deve essere effettuata.

La procedura di valutazione della performance è utilizzata oggi nelle Organizzazioni attraverso diversi metodi. Sono utilizzati i metodi di valutazione convenzionali, valutazione a 360 gradi, valutazione per obiettivi, valutazione per competenze, valutazione orientata dai presupposti della qualità totale, valutazione della qualità nei servizi, e altri. Tuttavia, per essere utili, tutti questi metodi hanno bisogno di essere associati al programma di Gestione con le persone.

Molti autori, che trattano questo tema, sono critici verso i metodi convenzionali di valutazione di performance, in quanto affermano che c'è il rischio di violare l'integrità della persona. Affermano anche che i tradizionali processi di valutazione non sono adeguati ai moderni modelli di gestione. Secondo loro, il trattamento dato alle persone attraverso i metodi convenzionali di valutazione è lo stesso che si dà ai prodotti di una linea di montaggio, che passano per un controllo di qualità prima di essere accettati o scartati. E questi autori concludono affermando che, anche considerando i bisogni delle Organizzazioni, quando tali necessità collidono con i valori dell'Organizzazione, gli uni devono cedere il posto agli altri.

Come Organizzazione calabriana, prima di adottare un metodo di valutazione di performance, abbiamo bisogno di chiederci qual è il più appropriato e coerente con i valori, la cultura, la filosofia e la missione dell'Organizzazione. Infatti non tutte le strade portano a creare un ambiente fraterno e solidale nell'ambiente di lavoro.

Proponiamo che l'Opera calabriana dia priorità al metodo di valutazione di performance per obiettivi. Secondo alcuni autori, questo metodo è adatto a una gestione moderna. Oltretutto, pensiamo che il metodo di valutazione per obiettivi è più aderente alla visione di persona delineato dal Carisma calabriano.

Peter Drucker¹² afferma che nella valutazione per obiettivi il collaboratore ha il seguente ruolo:

¹² Peter Drucker è autore di fama mondiale per le sue opere sulle teorie di gestione aziendale. Ha svolto consulenza in tutto il mondo per imprese di ogni dimensione, per enti governativi e Organizzazioni non-profit. Ha insegnato "Politica e Filosofia" al *Bennington College* e poi, per oltre vent'anni, è stato docente di *Management* alla *Graduate Business School* di New York. Dal 1971 è divenuto *Clarke Professor of Social Science* alla *Claremont Graduate School*, in California.

- definisce le sue mete di breve termine;
- riflette sulle mansioni che deve svolgere nel suo lavoro;
- valuta i punti forti e quelli deboli che può trovare;
- formula piani specifici per raggiungere le sue mete;
- scrive le caratteristiche principali della mansione che svolge;
- definisce le aree ampie di responsabilità e come funzionano in pratica;
- definisce i comportamenti che deve avere nell'ambiente di lavoro.

In questo modo, il collaboratore realizza la propria valutazione.

Secondo l'autore, i leader – direttori, responsabili dei Servizi, coordinatori di settore – dell'Organizzazione hanno la funzione di:

- aiutare il collaboratore a realizzare la sua autovalutazione, elaborare le sue mete e i piani per il futuro in accordo con la realtà dell'Organizzazione;
- discutere con il collaboratore il piano, riformulandolo fino a trovare quello più adeguato;
- analizzare, insieme al collaboratore, la sua autovalutazione, ridefinendo le mete nel medio termine.

Il ruolo del gestore nella valutazione di performance per obiettivi è quello di utilizzare la conoscenza di cui dispone riguardo all'Organizzazione per aiutare il collaboratore a pianificare la sua carriera in relazione ai bisogni e alla realtà dell'Organizzazione, definendo le sue mete e i metodi per raggiungerle.

Il metodo di valutazione di performance per obiettivi, al contrario della valutazione convenzionale, si caratterizza per enfatizzare il futuro e non il passato. Cioè, definendo mete realistiche e cercando forme efficaci per raggiungerle, la valutazione diventa uno strumento per un fine costruttivo. Perché il collaboratore diventi effettivo nell'Organizzazione è necessario del tempo, ma un'Organizzazione che cerca la crescita dei suoi collaboratori sa che questo tempo dedicato a tale fine è ben utilizzato.

La valutazione di performance per obiettivi, diversamente dalla valutazione per analisi, ci porta a giudicare il processo di valutazione in modo positivo. Non abbiamo dubbi che questo metodo motivi e coinvolga il collaboratore nella missione dell'Organizzazione.

L'uso della procedura della valutazione di performance è un modo di trattare con serietà la relazione dell'Organizzazione con i suoi collaboratori ed è funzionale anche a stabilire nuovi standard di rapporto con gli utenti, indipendentemente dalla grandezza dell'attività. Un'istituzione che desidera progredire, applica la valutazione di performance a tutti i collaboratori e fa di questo momento una grande opportunità di crescita.

Ogni attività può elaborare la propria scheda di valutazione della performance. Però per orientare la gestione nella procedura di valutazione suggeriamo di applicare la scheda che segue:

a) Modello di scheda di valutazione della performance del collaboratore

SCHEDA DI VALUTAZIONE TRASVERSALE	
Nome dell'Organizzazione _____	
Contratto a tempo indeterminato. Revisione n. _____ Data _____	
Collaboratore _____	
Qualifica _____	
Unità Operativa/Servizio _____ dal _____ al _____	
Ha aderito al Corso "Natura e fini Istituzionali": Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	

RAPPORTI CON L'ISTITUZIONE	GRADI DI VALUTAZIONE				
Partecipa agli incontri di formazione del Carisma e spiritualità della Organizzazione	01	02	03	04	05
Collabora e partecipa alle celebrazioni promosse dalla Istituzione	01	02	03	04	05
Condivide e rispetta i fini istituzionali dell'attività	01	02	03	04	05
Rispetta i regolamenti, le direttive e i valori istituzionali	01	02	03	04	05
Risponde con disponibilità alle necessità di servizio dimostrando flessibilità/adattabilità organizzativa	01	02	03	04	05
Cura la propria persona e le norme igieniche	01	02	03	04	05
Rispetta l'orario di lavoro	01	02	03	04	05
AREA RELAZIONI	GRADI DI VALUTAZIONE				
Ha un comportamento atto a stabilire una relazione positiva con utenti/cittadini	01	02	03	04	05
Rispetta la privacy/segreto d'ufficio/segreto professionale	01	02	03	04	05
Ha cortesia, gentilezza, sensibilità nei confronti dell'utente	01	02	03	04	05
Ha disponibilità a rapporti interpersonali e spirito di collaborazione per il lavoro di gruppo/équipe assicurando un clima positivo	01	02	03	04	05
Rispetta il ruolo professionale	01	02	03	04	05
Rispetta i ruoli gerarchici	01	02	03	04	05
Ha propensione ad accogliere suggerimenti e/o proposte da parte di superiori finalizzate al miglioramento della performance individuale e/o di gruppo	01	02	03	04	05
AREA PIANIFICAZIONE E ORGANIZZAZIONE	GRADI DI VALUTAZIONE				
Ha capacità organizzativa	01	02	03	04	05
Ha precisione operativa	01	02	03	04	05
Si assume delle responsabilità connesse alle proprie attività	01	02	03	04	05
Ha capacità di mantenere ed eventualmente di migliorare i rendimenti dei processi produttivi	01	02	03	04	05
Capacità di portare avanti i propri compiti anche di fronte a situazioni nuove o difficoltà impreviste	01	02	03	04	05

Ha capacità di individuare i problemi relativi al proprio lavoro e/o di proporre metodologie/soluzioni innovative o migliorative	01	02	03	04	05
Ha iniziativa personale	01	02	03	04	05
Ha disponibilità nell'accoglimento/tutoraggio di personale neo inserito, studenti o tirocinanti	01	02	03	04	05
Ha capacità di gestione delle dotazioni strumentali	01	02	03	04	05

SCHEMA DI VALUTAZIONE TRASVERSALE

Nome dell'Organizzazione _____

Contratto a tempo indeterminato. Revisione n. _____ Data _____

VALUTAZIONE GLOBALE

Data: ____/____/____

Firma del Coordinatore: _____

NOTA 1 - I GRADI DI VALUTAZIONE SI RIFERISCONO AI SEGUENTI PARAMETRI	
01	Gravemente insufficiente rispetto alle attese
02	Insufficiente rispetto alle attese
03	Sufficiente rispetto alle attese
04	Discreto rispetto alle attese
05	Ottimo rispetto alle attese

NOTA 2 - PROCEDIMENTO DA ADOTTARE CON IL COLLABORATORE DOPO LA VALUTAZIONE				
Punteggi	Parametri	Percentuale dei parametri	Media raggiunta	Decisione da prendere
01	Gravemente insufficiente rispetto alle attese		00 - 49%	Programma di formazione
02	Insufficiente rispetto alle attese			
03	Sufficiente rispetto alle attese		50 - 89%	Feedback dei parametri deboli
04	Discreto rispetto alle attese			
05	Ottimo rispetto alle attese		90 - 100%	Premio
		100%		

b) Metodo per la valutazione trasversale

1. Usando la scheda di valutazione trasversale, chiedere al collaboratore di fare la sua auto-valutazione
2. Il responsabile gerarchico immediato fa la valutazione del collaboratore
3. Il Collaboratore e il suo responsabile gerarchico immediato fanno un feedback, comparando le due valutazioni. Sarebbe auspicabile invitare una terza persona a partecipare del incontro. La valutazione conclusiva è quella che esce dal feedback.

c) Verifica e valutazione delle potenzialità

La valutazione dei collaboratori – siano religiosi, dipendenti o volontari – è una procedura organica e sistematica per assicurare una verifica periodica per ogni collaboratore. Tale verifica serve per valutare e individuare, secondo criteri omogenei, il rendimento e le caratteristiche professionali proprie del lavoro svolto dal collaboratore. Anche i dirigenti devono sottoporsi alla verifica della performance.

Le persone con le loro attitudini, conoscenze, abilità, valori e spiritualità sono le principali fondamenta delle Organizzazioni. In questo nuovo contesto, le persone smettono di essere risorse umane, paragonabili alle risorse materiali, e vengono trattate come esseri vivi, dotati di intelligenza, sentimenti e aspirazioni. E lo sviluppo delle proprie competenze è una parte importante di questa rinnovata vitalità. Non basta avere potenziale, è necessario adoperarsi per metterlo in pratica. In tal senso la valutazione della performance trasversale può aiutare a prendere in considerazione tutte le potenzialità del collaboratore, aiutandolo a raggiungere, con il tempo, una performance globale adeguata.

E quando si ritiene opportuno, va ricordato che è possibile e legittimo valorizzare le virtù di un collaboratore dando un riconoscimento ai suoi valori e alle sue competenze. La concessione di un premio non è in contraddizione con il Carisma. Diverso, invece, il discorso per quanto riguarda l'incentivo: in quel caso, infatti, si rischia che il collaboratore si dia da fare solo se incentivato.

CAPITOLO VI

GESTIONE DELLA CHIUSURA DI UN RAPPORTO DI LAVORO

*Vi raccomando molto lo spirito di fede: vedete Dio in tutti e tutti in Dio;
vedete Dio nei poveri che incontrate sulla vostra strada;
nella persona con la quale dovrete trattare; nei bambini che dovrete educare;
nelle anime che la Divina Provvidenza vi farà avvicinare.*

(SAN GIOVANNI CALABRIA)

6.1 Riflettendo sulla chiusura del rapporto di lavoro con i collaboratori

Spiritualità di comunione significa esercizio dell'arte dell'ascolto, non per cercare nell'altro quello che ha di più somigliante, ma per cogliere l'alterità invece di spegnerla¹³.

La gestione della chiusura del rapporto di lavoro con un collaboratore è importante tanto quanto il momento dell'assunzione, se non di più. Questo vale a maggior ragione se consideriamo un'istituzione come la nostra, che promuove la necessità di sviluppo di qualità umane. Per capire meglio come agire nel momento della chiusura di un rapporto di lavoro all'interno dell'Organizzazione, è importante comprendere come il sistema capitalista vigente vede il lavoro ed il lavoratore.

A questo riguardo, Philippe Zarifian¹⁴ afferma che l'emergere del capitalismo industriale e la pratica dell'Organizzazione scientifica del lavoro, avvenute alla fine del secolo XIX, hanno portato ad una vera separazione tra il lavoro e il lavoratore inteso come persona. Il lavoro è definito come un insieme di operazioni, che possono essere descritte, analizzate, razionalizzate e organizzate previamente. D'altra parte, il lavoratore è visto come un insieme di capacità, che possono essere comprate nel mercato del lavoro e impiegate per realizzare parte di un'attività di cui un'Organizzazione ha bisogno per raggiungere i suoi obiettivi. In quest'ottica, il lavoratore non sempre è visto come una persona con conoscenze, capacità di iniziativa e sentimenti. Anzi, di solito è visto semplicemente come manodopera, ovvero come forza lavoro.

Ma la storia non è stata sempre così, ci sono stati periodi in cui la separazione tra lavoro e lavoratore praticamente non esisteva. Basta solo ricordare il mestiere del contadino e le corporazioni artigianali, nelle quali il lavoro faceva parte della vita di chi lo eseguiva. Cioè, chi sapeva fare un'attività la faceva per tutta la vita e passava le conoscenze da una generazione all'altra, ed era riconosciuto dalla comunità per quello che sapeva fare. La persona e quello che faceva erano una cosa sola.

Nel sistema capitalista, il lavoro è commercializzato, venduto o scambiato. Ci siamo infatti abituati, inconsciamente, a trattare così il lavoro, separato dal collaboratore, come se lui fosse un prodotto che si trova nel mercato del lavoro per essere usato, scambiato o scartato quando non ne abbiamo più bisogno o quando è obsoleto. In questo modo, non riusciamo a vedere che dietro un lavoro esiste una persona.

Nell'attività svolta da un'istituzione calabriana, le competenze richieste per un ruolo lavorativo devono essere viste come qualcosa inerente la persona, cioè il lavoro è una missione, non è un elemento separato dall'individuo che lo svolge. In queste circostanze, se l'interruzione

¹³ STUDI CALABRIANI, *Uno solo cuore e una sola anima*, 2007.

¹⁴ PHILIPPE ZARIFIAN, *Obiettivo competenza: per una nuova logica*, 2001, p. 58.

del rapporto di lavoro è condotta senza trasparenza, professionalità e in forma poco rispettosa, può distruggere emotivamente la persona e comportarle seri problemi psicologici ed emozionali. Oltretutto, questo stato emozionale può riflettersi negativamente sugli altri componenti dell'équipe, che perderanno la motivazione di condividere la causa dell'Organizzazione.

Quindi, è consigliabile che in caso di dimissioni o licenziamento di collaboratori, soprattutto quelli che hanno una forte identificazione con l'Organizzazione, con la sua missione e con i suoi valori, si usi il dialogo e la trasparenza. Soltanto se si usa la trasparenza, il collaboratore è trattato come un fratello o una sorella e aiutato ad elaborare un nuovo piano professionale quando sarà fuori dall'Organizzazione.

6.2 La chiusura del rapporto di lavoro

La fine del rapporto di lavoro con un collaboratore, già lo abbiamo detto, è molto importante. Nella pratica quotidiana di gestione, però, non è così. Possiamo costatare che nella letteratura esistente che parla della gestione di persone, molto si scrive su selezione e reclutamento, e quasi nulla sull'eventuale licenziamento o dimissioni. E questo è sintomatico. Il poco che troviamo su tale argomento è limitato alla predisposizione di un'intervista di licenziamento e al calcolo del tasso di turn-over dei collaboratori.

Il risultato della mancanza di conoscenze sul tema è l'elevato numero di gestori senza preparazione per coordinare la chiusura di un rapporto di lavoro. Questo dimostra che non si considera ancora il fatto che il licenziamento di un collaboratore è tanto importante quanto la sua assunzione.

Nell'Organizzazione calabriana, nel momento del licenziamento o delle dimissioni di un collaboratore, il gestore non deve limitarsi alla sfera giuridico-finanziaria, ma considerare anche quella psicologica, emozionale e sociale della persona che ha davanti. Oltretutto se consideriamo il Carisma tramandato da San Giovanni Calabria, il collaboratore non è un semplice prodotto che si trova sul mercato, che si compra, si usa e si scarta. Per il Carisma calabriano, il collaboratore è un fratello o una sorella, figli dello stesso Padre, Dio, una persona dunque che fa parte della famiglia per svolgere una missione e realizzarsi come persona. Si deve anche considerare che i collaboratori, col passare del tempo, si identificano con la causa istituzionale e l'eventuale chiusura del rapporto di lavoro, se non preparata, può creare in loro problemi psicologici e spirituali, portandoli a sentirsi vittime di ingiustizia e di mancanza di umanizzazione da parte dell'istituzione.

È per tale motivo che in questo capitolo vogliamo presentare alcune linee che possono orientare i gestori in un momento così delicato, tanto per il collaboratore quanto per l'Organizzazione. D'altra parte, sappiamo che se l'ente ha un efficiente Ufficio di Gestione con le persone, dove di fatto si realizza tutto il processo di selezione, valutazione e formazione del

collaboratore, questo contribuisce ad una gestione trasparente ed efficiente della chiusura del rapporto di lavoro, che può avvenire per diversi motivi: pensionamento, scelta del collaboratore che decide di cambiare lavoro, scelta dell'istituzione che decide di interrompere una collaborazione.

6.3 La comunicazione nel processo di chiusura del rapporto di lavoro

Una gestione democratica dell'Organizzazione aiuta e rende più tranquillo il processo di chiusura del rapporto. Il presupposto di una gestione democratica è la trasparenza nei rapporti, nella definizione di ruoli, nel controllo dei risultati e nella valutazione di obiettivi. Queste caratteristiche chiariscono il ruolo del gestore nei rapporti con la sua équipe, compreso il momento dell'interruzione del rapporto. La pianificazione fatta in forma collegiale è un buon mezzo perché il collaboratore possa capire cosa l'Organizzazione si aspetta dal settore in cui è inserito e dalla sua funzione. La pianificazione ben elaborata e usata sistematicamente dalla gestione è uno strumento per sviluppare la comunicazione e la democrazia.

D'altra parte se l'eventuale scelta dell'Istituzione di interrompere un rapporto di lavoro coglie di sorpresa il collaboratore, questo rappresenta un campanello d'allarme per la gestione, che deve probabilmente cambiare il suo metodo di condurre l'attività, rendendola più collegiale e focalizzata sugli obiettivi, sui processi e sulle persone. Se accade questo, infatti, significa che la gestione deve prendere provvedimenti in relazione agli errori del collaboratore, senza lasciare che l'errore avvenga deliberatamente, affinché non si arrivi tardi per effettuare correzioni alla sua performance. Quando la chiusura del rapporto sorprende, dimostra pure che la gestione non sta realizzando con il collaboratore le valutazioni ed i feedback periodici sulla sua situazione nell'ambito lavorativo, come è raccomandabile. Così la gestione corre il rischio di non riuscire a modificare il percorso del collaboratore, portando ad un licenziamento che forse si sarebbe potuto evitare.

Viceversa quando la gestione è democratica, la chiusura del rapporto di lavoro avviene in maniera naturale, senza causare risentimenti, dispiaceri, pettegolezzi, incertezze e speculazioni da parte degli altri membri del gruppo sui veri motivi del licenziamento/dimissioni del collaboratore.

6.4 Intervista di fine rapporto

È dimostrato che il più delle volte, quando c'è la necessità di chiudere un rapporto di lavoro con un collaboratore, le Organizzazioni si preoccupano soltanto del processo burocratico-legale perché non ci siano vertenze di lavoro. Questo è importante, ma non sufficiente. Oggi questa pratica sta cambiando, visto che già ci sono Organizzazioni che vedono il momento dell'in-

terruzione di rapporto lavorativo come un'opportunità per identificare le cose giuste e gli errori che potrebbero compromettere il successo di una gestione.

L'intervista di fine rapporto deve essere fatta preferibilmente subito dopo la comunicazione di chiusura della collaborazione. L'obiettivo di tale intervista è quello di dare appoggio all'ex-colaboratore e cogliere il massimo di informazioni e/o impressioni sull'Organizzazione, come problemi percepiti e sentimenti, contribuendo così al processo di miglioramento dell'attività. È importante che l'intervista sia informale, come una chiacchierata, abbia carattere confidenziale e avvenga in un luogo riservato. Per questo la compilazione del modulo di intervista non deve essere considerata obbligatoria.

Poiché l'intervista di fine rapporto è un documento, in caso di compilazione, devono essere osservati tutti i campi, eccetto se il collaboratore si rifiuta di rispondere ad alcune domande. L'intervista deve comprendere il parere dell'intervistatore, quello del coordinatore responsabile, e in seguito deve essere archiviata nel dossier dell'ex-colaboratore.

6.5 Modello di intervista di fine rapporto

Nome: _____

Funzione: _____

Data di ammissione: ____/____/____

Data di chiusura del rapporto: ____/____/____

Tempo di lavoro/funzione: _____

Supervisore immediato: _____

Data dell'intervista: ____/____/____

Motivo della chiusura di rapporto: _____

1. Lei tornerebbe a lavorare nella stessa attività? Perché? (da chiedere nel caso di una chiusura del rapporto avvenuta per iniziativa dell'Organizzazione)

2. Cosa lei si sentirebbe di lasciare come contributo al processo di miglioramento dell'Organizzazione?

3. Faccia una valutazione dell'Organizzazione in relazione ai seguenti aspetti.

- [E] Eccellente
- [O] Ottimo
- [B] Buono
- [R] Regolare
- [P] Pessimo

- Rapporti interpersonali: []
- Risorse fisiche: []
- Valori e norme dell'Organizzazione: []
- Pianificazione, Organizzazione e mete stabilite: []
- Il suo coordinatore immediato: []
- La Direzione dell'Organizzazione: []
- Opportunità di formazione e crescita: []
- Il suo stipendio e i benefit offerti: []
- La sua attività: []

4. Commenti

Parere dell'intervistatore: _____

L'ex-collaboratore potrà essere ricontrattato dall'Organizzazione in futuro? SI NO

Perché: _____

RESPONSABILE DELL'INTERVISTA

COORDINATORE IMMEDIATO

L'intervista di fine rapporto è una risorsa importante per l'area di Gestione con le persone, in quanto è uno strumento per ottenere validi feedback dalle persone che hanno fatto parte del quadro di collaboratori. Può essere indicativa degli aspetti positivi e di quelli che devono essere rivisti nelle pratiche di Gestione con le persone per diminuire il turnover di collaboratori. Inoltre tale intervista è un'opportunità che l'Organizzazione possiede per ascoltare il collaboratore e aiutarlo a trovare un nuovo lavoro, dove necessario.

6.6 Indicatore del livello di stabilità dei collaboratori nell'Organizzazione

L'indicatore del livello di stabilità del numero di collaboratori segnala la qualità della relazione della Gestione con le persone che operano nell'Organizzazione. Di conseguenza è un potente indicatore di qualità del lavoro e della gestione.

Questo indice – Turnover Global – corrisponde alla media di assunzioni e licenziamenti di collaboratori nell'Organizzazione. Esso ha lo scopo di captare la fluttuazione – entrate e uscite – dei collaboratori nel quadro effettivo di personale al fine di evitare l'impatto negativo di un turnover non pianificato.

L'indicatore del turnover può essere calcolato nella seguente maniera: il numero di collaboratori licenziati/dimessi nel mese (CLM) + (più) il numero di collaboratori ammessi nel mese (CAM); la somma dei due valori si divide per 2 (due) ed il risultato è diviso per il numero di collaboratori nel quadro di personale (NCQP), del mese anteriore e si moltiplica questo numero per 100 (cento).

In questo modo determiniamo il valore di turnover in percentuale. Il risultato deve essere considerato dalla gestione come un costo, perciò è auspicabile che si avvicini allo zero. È un costo perché quando un collaboratore va via porta con sé tutte le conoscenze acquisite e l'attività perde produttività per il posto rimasto vacante. A tutto questo si aggiungono i costi di una nuova contrattazione, del tempo impiegato perché il nuovo collaboratore contrattato raggiunga la media desiderata di produttività e delle eventuali vertenze di lavoro. La percentuale elevata di turnover di collaboratori porta all'Organizzazione anche un costo indiretto, come ad esempio l'insicurezza che si genera nell'ambiente di lavoro che comporta generalmente la demotivazione e la perdita di qualità nel lavoro stesso. Peggiora in sostanza il clima dell'Organizzazione.

Un elevato tasso di turnover di collaboratori può avere varie cause. Per esempio la mancanza di politiche salariali, di formazione dei collaboratori, di efficienza nella comunicazione e informazione tra i collaboratori, e di questi con la direzione. Sia l'intervista di fine rapporto sia l'indice del livello di stabilità dei collaboratori nell'Organizzazione sono elementi molto utili alla Gestione con le persone, anche per cambiare strategia, se necessario.

CONCLUSIONE

La carità nella verità pone l'uomo davanti alla stupefacente esperienza del dono. La gratuità è presente nella vita in molteplici forme, spesso non riconosciute a causa di una visione solo produttiva e utilitaristica dell'esistenza. L'essere umano è fatto per il dono, che ne esprime e attua la dimensione di trascendenza.

(Caritas in Veritate 34)

In una società dove il capitale detta le regole di convivenza e di relazione, questo manuale indica un'altra strada: un cammino dove le persone sono il valore maggiore dell'Organizzazione. L'individuo, in costante relazione con l'Organizzazione nell'ambiente di lavoro, diventa il grande protagonista e propulsore dell'Opera. Sono le persone che danno senso alle attività calabriane. Per questo motivo desideriamo che gli orientamenti sulla Gestione con le persone, presenti in questo Sussidio IV (Gestione con le persone - Linee guida per il rapporto con i collaboratori nell'Organizzazione calabriana) possa mostrare un orizzonte sempre più chiaro di come la gestione deve rapportarsi con i collaboratori nell'ambito delle attività svolte dall'Opera, diventando così una gestione profetica.

Oggi nelle attività può accadere che ci sia carenza di conoscenza e competenza per sviluppare i servizi di cui le persone hanno bisogno. Conoscenza e competenza sono proprietà che appartengono unicamente alle persone, non alle tecnologie o al capitale. Le attività possono avere le migliori tecnologie esistenti e tutti i mezzi materiali disponibili, ma se non ci fossero le persone a gestire e usare queste tecnologie e questi mezzi, i risultati in servizi per chi ne ha bisogno sarebbero praticamente nulli.

Tuttavia per quanto riguarda la Gestione con le persone, è bene sottolineare una differenza fondamentale tra il pensiero di San Giovanni Calabria e quello attuale. Mentre il Carisma calabriano vede la persona del collaboratore come fratello e sorella in Cristo, nelle Organizzazioni contemporanee le persone sono ancora trattate come mezzi per produrre di più e meglio.

Vorremmo che questo Sussidio di Gestione con le persone fosse il primo passo per concretizzare una metodologia calabriana di Gestione, che trasformi l'ambiente di lavoro dell'Opera in una vera testimonianza di fraternità e di servizio a favore delle persone bisognose. Vogliamo progredire al punto che la Gestione delle opere sia espressione della fede che professiamo. La società contemporanea ha bisogno di modelli di gestione diversi, dove le per-

sono la ragione di essere dell'Organizzazione, diventando protagoniste del processo gestionale.

L'augurio è che come Opera calabriana, per mezzo della Gestione con le persone, possiamo testimoniare alla società contemporanea che l'essere umano è fatto per il dono, che ne esprime e attua la dimensione di trascendenza.

FR. GEDOVAR NAZZARI
Amministrazione generale

Indice

Presentazione	3
Introduzione	5
Capitolo I	
Gestione con le persone: premesse	7
1.1 Il Carisma calabriano e la Gestione dell’Opera	8
1.2 Perché l’espressione “Gestione con le persone”?	11
1.3 Gestione con le persone e risultati: un binomio possibile	12
1.4 I dieci precetti del collaboratore calabriano	14
Capitolo II	
Modelli per un metodo calabriano di Gestione con le persone	17
2.1 Elementi per un metodo di Gestione calabriano	18
2.2 Modelli di gestione nella società contemporanea	19
2.3 Un metodo calabriano di Gestione con le persone	25
Capitolo III	
Gestione con le persone nelle Organizzazioni calabriane	27
3.1 Gestire con le persone, oggi	28
3.2 La Gestione con le persone con focus sulle competenze	29
3.3 Piano di Gestione con le persone nelle Organizzazioni calabriane	30
3.4 Valutazione dell’Organizzazione	32
Capitolo IV	
Selezione e integrazione di talenti	39
4.1 Selezione dei collaboratori	40
4.2 Mezzi di reclutamento di collaboratori	44
4.3 Tappe dell’intervista	44
	75

4.4 Colloquio conoscitivo con la direzione dell'attività	45
4.5 Informazione al collaboratore	45

Capitolo V

Gestione della performance ed educazione continua	47
5.1 Assunzione del collaboratore	48
5.2 Corso di formazione per i collaboratori neoassunti	48
5.3 Valutazione della performance del collaboratore nel periodo di contratto a termine	49
5.4 La formazione dei collaboratori	53
5.5 Analisi dei fabbisogni formativi	54
5.6 Valutazione permanente di performance del collaboratore	57

Capitolo VI

Gestione della chiusura di un rapporto di lavoro	65
6.1 Riflettendo sulla chiusura del rapporto di lavoro con i collaboratori	66
6.2 La chiusura del rapporto di lavoro	67
6.3 La Comunicazione nel processo di chiusura del rapporto di lavoro	68
6.4 Intervista di fine rapporto	68
6.5 Modello di intervista di fine rapporto	69
6.6 Indicatore del livello di stabilità dei collaboratori nell'Organizzazione	72

Conclusioni	73
--------------------------	----

