



**4 marzo 2014**

***L'introduzione alla responsabilità dei dipendenti e volontari***

**Monica Poletto**

Il tema della scuola opere di quest'anno, lo ricordiamo, è: "Crescere in libertà e responsabilità, strumenti e metodi per un nuovo sviluppo" e nell'ambito di questo percorso questa sera trattiamo un tema particolare, cioè l'introduzione alla responsabilità dei dipendenti e dei volontari. Faccio una breve sintesi delle *puntate precedenti*, cioè delle cose che ci siamo detti nei precedenti incontri.

Innanzitutto ci siamo detti: «Perché è così importante che i dipendenti e i volontari siano introdotti a una responsabilità?» «Perché la responsabilità è il bene per la persona e dunque è un bene per le organizzazioni nostre in cui il fattore umano è evidentemente centrale». E: «Perché la responsabilità è un bene per la persona?» «Perché la parola responsabilità ha come radice la parola rispondere, cioè implica un rapporto e una relazione».

Rispondendo a un altro, questa è un'esperienza quotidiana, tiriamo fuori il meglio di noi, il nostro talento, la nostra intelligenza e la nostra creatività; cresciamo rispondendo a una domanda oggettiva che la realtà - cose e persone - ci pone. In una recente Scuola Opere (quella che abbiamo fatto sull'organizzazione) Bernhard ci metteva in guardia circa il fatto che la responsabilità deve essere commisurata e adeguata, altrimenti è da irresponsabili attribuirle e anche accettarla, perché schiaccia. Anche per questa ragione la responsabilità deve sempre avere un luogo dove viene paragonata e valutata.

La condizione della responsabilità (e anche il criterio per la valutazione non è mai un arbitrio: il punto di paragone è sempre lo scopo dell'opera e dell'impresa nel quale tutti, se pur con funzione e pesi differenti, siamo chiamati a immedesimarci; non rispondiamo né chiediamo di rispondere a qualcosa che decidiamo arbitrariamente, privo di connotati oggettivi, ma a qualcosa che è un dato: questo *qualcosa* è lo scopo dell'opera, per cui la mia persona e la mia soggettività emerge e fiorisce rispondendo e immedesimandosi con questa oggettività.

L'altra condizione che ci è stata richiamata è la chiarezza circa la funzione, cioè che l'attribuzione di responsabilità non può mai essere generica. Nella nostra esperienza vediamo che la responsabilità ha come frutto la creatività che si educa più con domande che con risposte: «Perché facciamo questo?»; oppure: «Qual è la modalità che ti sembra adeguata per portare avanti questo progetto in modo da tener conto di più fattori possibili?». Infatti la domanda è lo strumento principe dell'educazione; noi qui parliamo di educazione alla responsabilità perché è questo che spinge i nostri collaboratori, volontari o dipendenti che siano, al lavoro di immedesimazione con lo scopo, che è lo stesso lavoro che facciamo noi.



Per questo siamo molto contenti di avere questi due ospiti che ci racconteranno due realtà molto diverse, che si fa anche un po' fatica a immaginare a uno stesso tavolo: ci è sembrato invece che un fattore interessante e unificante dei due interventi sia proprio l'attribuzione di responsabilità che viene attuata nelle loro organizzazioni.

Ricordo, infine, una cosa che ci siamo detti la scorsa volta circa scopo e metodo della Scuola. Noi vogliamo, con la Scuola delle opere, aiutare lo sviluppo dell'attitudine alla domanda, a domandare alla realtà; e il metodo dell'immedesimarsi con delle esperienze e delle testimonianze è un metodo che riteniamo adeguato a questo scopo; per cui io do la parola innanzitutto a Claudio Sandrini che è il Direttore Generale dell'*Associazione Cilla*.

A tutti due chiediamo come in questi anni hanno educato alla responsabilità loro, i loro amici, e quali frutti questa educazione ha portato e porta.

### **Claudio Sandrini**

Buonasera a tutti. Proverò ad entrare nel merito del tema di questa seconda lezione, anche raccogliendo la sfida che ci ha fatto Monica, raccontando e descrivendo il cambiamento che la nostra opera ha dovuto affrontare in un momento di crescita, di strutturazione e di sviluppo. L'*Associazione Cilla* è nata, più di trent'anni fa, allo scopo di accogliere le persone che devono temporaneamente allontanarsi dalla loro città per ragioni sanitarie. Gli strumenti più visibili attraverso cui operiamo sono le case di accoglienza, strutture ricettive in cui le persone trascorrono il periodo della malattia vissuta lontano da casa. Il valore educativo che ha la nostra opera consiste nella condivisione del bisogno che incontriamo e, se questo è stato sempre abbastanza chiaro nel rapporto con i destinatari della nostra attività, in questo momento di crescita, di sviluppo e di cambiamento ha assunto un significato importante anche per quello che riguarda le relazioni interne alla nostra Associazione: il rapporto tra i volontari, i responsabili, i collaboratori. La nostra forma giuridica è quella di un'organizzazione di volontariato nazionale con sedi operative territoriali. Fino a qualche anno fa il legame tra le sedi locali e la sede nazionale era fondamentalmente basato sull'unità di scopo, abbiamo sempre organizzato momenti di incontro nazionali in cui si metteva a giudizio comune l'esperienza delle sedi, ma di fatto non esisteva una modalità operativa formalizzata e condivisa. Con la crescita dell'attività, sia dal punto di vista della diffusione territoriale, sia per la realizzazione di progetti di dimensioni più rilevanti - anche in termini dell'impegno economico richiesto - si è imposta la necessità di una diversa organizzazione e di una strutturazione dell'opera anche da un punto di vista operativo. Abbiamo definito l'organigramma e l'organizzazione di tutti gli ambiti dell'attività - nel frattempo alcune persone avevano cominciato a coinvolgersi nell'opera dal punto di vista professionale - e abbiamo realizzato uno strumento, un documento, il nostro *metodo operativo* che fornisce i criteri e gli strumenti da utilizzare per raggiungere una certa omogeneità in termini di immagine, servizi offerti, gestione e conduzione delle sedi. E' stato immediatamente chiaro che, al di là del modello organizzativo che potevamo scegliere, era richiesto un cambiamento a partire dalle funzioni di guida fino ai livelli operativi e che questo



cambiamento sarebbe stato possibile e stabile soltanto se ciascuna persona coinvolta vi avesse in qualche modo partecipato, non lo subisse, ma fosse messa o rimessa in gioco, fosse pienamente responsabile. Possiamo dire che è stato necessario passare da una impostazione un po' personalistica dell'opera ad una responsabilità più condivisa.

Il primo lavoro ha coinvolto la *governance* dell'Associazione. Se fino a poco tempo prima il nostro Consiglio di Amministrazione era formato dai rappresentanti delle sedi territoriali che portavano in quell'ambito di giudizio comune l'esperienza che vivevano nella propria realtà locale, era adesso necessario che i membri del Consiglio riconoscessero e comprendessero la loro responsabilità sul tutto che era l'*Associazione Cilla* e crescessero anche in termini di professionalità. Il Consiglio di Amministrazione doveva cominciare a entrare nel merito, pianificare le attività, programmare gli interventi, fissare gli obiettivi, verificare i risultati, stabilire le priorità, scegliere gli strumenti più adeguati e fornire quindi la direzione e le indicazioni al livello operativo che si era strutturato e con cui si doveva integrare. Era poi importante che questo cambiamento raggiungesse tutti i volontari sul territorio. Bisogna tenere presente, per intenderci, che l'attività della maggior parte dei nostri volontari consiste nel trascorrere due ore, una sera alla settimana, all'interno di una casa di accoglienza per fare compagnia alle persone accolte. Non è quindi immediato che un volontario riesca a cogliere il nesso che la sua attività specifica ha con l'opera nel suo insieme. Abbiamo dovuto individuare gli strumenti più adeguati per sostenere questo passaggio, a tutti i livelli: le persone dovevano iniziare a lavorare insieme, era necessario che la loro responsabilità venisse provocata e che comprendessero che erano responsabili dell'opera in quanto tale.

Per come siamo diffusi territorialmente l'incontro periodico è sempre stato uno strumento privilegiato. Da sempre proponiamo alle sedi di organizzare un incontro con tutti i volontari una volta al mese perché è fondamentale un momento in cui l'esperienza di ciascuno possa essere giudicata insieme e in cui le persone possano avere un minimo di conoscenza reciproca e di frequentazione. Analogamente, allo stesso scopo, organizziamo, due o tre volte all'anno, incontri nazionali per i responsabili delle sedi territoriali. In questa fase di crescita sono cambiati metodo e contenuti di questi incontri che, pur continuando ad essere momenti di giudizio comune delle attività, sono diventati anche momenti di lavoro. Aver proposto a tutti un lavoro, per esempio, sui contenuti della Scuola delle Opere - che proprio in questi anni ha affrontato i temi che noi stavamo vivendo come urgenza all'interno della nostra opera - ci ha offerto una opportunità di paragone tra la nostra esperienza e quello che emergeva nella scuola e ci ha fornito uno strumento per far sì che anche i volontari, che potevano percepire alcuni temi come distanti rispetto all'attività che sono chiamati a svolgere, iniziassero a prendere confidenza con queste tematiche. Uno dei maggiori cambiamenti, molto recente, dal punto di vista organizzativo, è stata la proposta, ad ogni singola realtà locale, di formare un gruppo di lavoro composto da persone che, insieme con il responsabile della sede, si assumessero una specifica responsabilità in un ambito dell'attività. Questa idea non è scaturita da un progetto a tavolino, ma innanzitutto



dall'esperienza già in atto in alcune nuove sedi, nate a partire da un gruppetto di persone corresponsabili invece che da un'unica persona, in secondo luogo dalla necessità di dare un assetto organizzativo ad alcune sedi che avevano assunto notevoli dimensioni. Non posso dire che, fatta la proposta, il giorno seguente tutte le sedi si siano strutturate di conseguenza e, da certi punti di vista, è stato anche ragionevole che non sia avvenuto perché ciascuno ha dovuto fare i conti con le risorse che aveva a disposizione, ma soprattutto con il fatto che affidare una responsabilità non significa sedersi dietro ad un tavolo, individuare le persone e nominarle per investitura, ma bisogna piano piano modificare il modo di guardarle, sfidarle, provarle affinché la loro libertà e la loro responsabilità inizino a muoversi. A me spetta quindi il compito di osservare e valorizzare. Alcune sedi, però, hanno accettato la sfida ed è stato utile che l'inizio di questo nuovo metodo sia partito un po' a scaglioni perché ci ha permesso di accompagnare le persone - anche attraverso una compagnia reale sul territorio - nella definizione del metodo e nei primi passi di lavoro insieme dentro una responsabilità condivisa.

Qualche elemento per valutare i fattori positivi e le criticità che sono emersi l'abbiamo, quindi, potuto avere. Il dato di valore che si è reso immediatamente evidente è che questa nuova impostazione permette alle persone di esprimersi e di crescere. Si tratta, magari, di volontari che per molti anni hanno prestato la loro attività con costanza e puntualità, ma che, coinvolte dentro una dinamica di questo tipo e chiamate ad una responsabilità reale, sono totalmente fiorite mettendo in gioco la loro umanità, la loro creatività e i loro talenti. Questo ha generato nelle persone un'affezione all'opera che non può nascere soltanto perché hanno avuto più cose da fare, ma perché hanno riconosciuto una possibilità di reale crescita umana e personale. Allo stesso modo questo sguardo di maggiore apertura ha permesso a nuove persone di coinvolgersi nell'opera, assumendosi la responsabilità di ambiti di attività che spesso passano in secondo piano - se non vengono addirittura totalmente trascurati - di fronte all'attività di gestione delle case di accoglienza che tende ad assorbire molte energie. Può sembrare quasi paradossale per un'associazione di volontariato, ma una persona che si assumesse la responsabilità di un rapporto costante con i volontari ed una che curasse i rapporti esterni e la raccolta fondi sono per noi le novità del momento.

Faccio un esempio concreto per spiegare la dinamica della responsabilità così come l'abbiamo vista in atto. L'anno scorso abbiamo avuto, in una delle nostre sedi, l'opportunità di aprire una terza struttura di accoglienza. Al gruppo di volontari è stato offerto un immobile, in comodato gratuito, che necessitava solo di pochi interventi di adeguamento e i costi del progetto superavano di poco i diecimila euro. Una volta deciso che il progetto andava realizzato, abbiamo proposto di provare, in due o tre mesi, a reperire i fondi necessari. Immediatamente si leggeva nei loro volti una certa delusione: la cifra necessaria era talmente piccola che aveva fatto pensare che i fondi potessero essere già, in qualche modo, disponibili. Al di là di questo primo contraccolpo, le persone hanno accettato questa sfida e non riuscirei nemmeno a raccontare tutto quello che ne è nato: hanno organizzato ogni tipo di iniziativa, rivenduto prodotti che ci erano stati donati, realizzato oggetti da vendere,



organizzato banchetti di presenza negli ospedali, hanno iniziato a raccontare la loro esperienza nell'opera a tutti, coinvolgendo chiunque incontravano nel sostegno del progetto. L'esito più immediato è stato che, in pochissimo tempo, i diecimila euro sono stati raccolti e la casa è stata inaugurata, ma quando, a bocce ferme, ci siamo seduti intorno a un tavolo per giudicare quello che era accaduto, abbiamo dovuto fare i conti con alcuni risultati che non erano stati messi in preventivo. Si erano creati un insieme di rapporti e di relazioni che non potevamo lasciar perdere e dimenticare solo perché il progetto era concluso, l'amicizia tra le persone che avevano lavorato insieme per raggiungere l'obiettivo si era rinsaldata e soprattutto, – ed è quello che ha spinto anche altre sedi a muoversi nella medesima direzione – le persone testimoniavano un'esperienza che le aveva fatte crescere: erano contente e cariche di entusiasmo.

C'è, ovviamente, anche il rovescio della medaglia, perché il nuovo metodo ha fatto emergere un insieme di criticità legate al lavorare insieme. Che lavorare insieme non sia semplice non credo che l'abbiamo scoperto noi, ma provo a condividere con voi, brevemente, alcune problematiche particolari che abbiamo sperimentato. Non è un passaggio automatico che una persona che è abituata a muoversi da sola inizi a delegare ciò che compete a ciascuna delle persone che hanno funzioni e responsabilità specifiche. Teniamo presente, da questo punto di vista, che i nostri responsabili al 99% sono volontari, ossia persone impegnate nell'opera al di fuori del loro impiego e, quindi, che non condividono un luogo e un orario di lavoro. Inoltre c'è sempre il rischio, di cui aveva parlato anche Davide nella scorsa lezione, di vivere il proprio ambito di responsabilità come punto di separazione dagli altri, senza cogliere in maniera spontanea il nesso e l'integrazione necessaria tra le varie funzioni operative. Infine può talvolta emergere un equivoco sulla concezione stessa di responsabilità, considerando i responsabili come semplici esecutori di ordini, come persone che possono muoversi liberamente purché facciano ciò che gli dico e possibilmente anche nel modo in cui gli dico di farlo. Si tratta, tutto sommato, di problematiche di soluzione abbastanza semplice perché chiedono di abituarsi a concepirsi ed operare con un metodo diverso. Abbiamo proposto a questi gruppi operativi di incontrarsi in modo stabile, una volta al mese almeno, di sedersi intorno ad un tavolo e lavorare concretamente insieme. Questo ha permesso, ad esempio, che le funzioni specifiche di ognuno - che potevano sembrare astratte e quindi spesso dimenticate di fronte all'urgenza del momento - diventassero volti precisi con cui fare i conti ed ha favorito che si cominciasse realmente a cogliere la correlazione che c'è tra le varie funzioni operative dentro l'opera.

L'ultima criticità che voglio affrontare - e poi concludo - credo possa nascondere un rischio un pochino più grande. Nei casi in cui ai gruppi di lavoro partecipano i dipendenti oppure i volontari con particolari disponibilità di tempo e, di conseguenza, le persone cominciano anche a condividere un luogo fisico e un orario di lavoro, sono emersi dei problemi, a volte anche seri, di rapporto personale. Si è reso evidente uno scollamento tra i criteri e i valori che applichiamo alla maggior parte degli ambiti della nostra vita e i criteri con cui lavoriamo, come se il lavoro avesse un senso per se stesso. Consistere in ciò che si fa porta, in breve



tempo, una persona a percepire il contenuto del lavoro come qualcosa di pesante e si comincia a lavorare a testa bassa perché terminare il lavoro il prima possibile significa liberarsi di un problema. In questo scenario le persone che ti sono date intorno come collaboratori non sono più una risorsa, ma diventano una difficoltà, fanno perdere tempo e quindi ci si pone in una posizione di difesa e si tende ad allontanarle. Per lavorare insieme è necessario riconoscere che si ha in comune qualcosa che viene prima del lavoro e, soprattutto, bisogna tenere presente che c'è l'altro, con le sue caratteristiche, con il suo bisogno e con le sue particolarità: bisogna accogliere l'altro dentro il lavoro. Per un'associazione come la nostra che si occupa proprio di accoglienza, ritrovarsi ad avere delle difficoltà a questo livello ha reso evidente un rischio concreto che corriamo. Siamo spontaneamente pronti ad accogliere l'estraneo che entra dalla nostra porta, il destinatario dell'attività della nostra opera, perdoniamo tutto quello che non ci corrisponde, lo serviamo, condividiamo con lui il tempo e la fatica, ma poi non usiamo lo stesso criterio e la stessa carità nel rapporto con chi lavora con noi.

Dall'insieme di tutte queste circostanze è stato chiarissimo che non è l'atteggiamento da capoufficio, il rapporto di subordinazione, come non è il personalismo che aiuta le persone a crescere e a lavorare insieme, ma soltanto, come diceva Monica all'inizio, il riconoscere che lo scopo dell'opera introduce un punto di oggettività che è fondamentale per superare tutte le difficoltà connesse al lavorare insieme. Questo è il tema principale su cui stiamo provando ad insistere per superare le criticità che vi ho raccontato. Per essere chiari, gli amici della sede di cui ho fatto prima l'esempio, adesso non sono liberi dal rischio di avere problemi; discussioni o fraintendimenti potranno ancora esserci, ma le persone hanno condiviso un'esperienza, hanno colto un significato e riconosciuto un valore che oggi fa sì che le difficoltà non diventino un'obiezione. Quello che hanno vissuto e condiviso permette di guardare oltre. Nelle scorse lezioni, Bernhard ha definito la responsabilità come *il modo in cui un uomo risponde alle sfide della vita quando risponde a un significato e sono chiare le ragioni* e ha detto che *le persone responsabili generano un clima di responsabilità*. Io credo che la ricchezza dell'esperienza che stiamo facendo, con tutte le difficoltà che comporta, di questo lavoro dentro al lavoro, emerga proprio a questo livello. E' decisivo che tutti noi che siamo coinvolti nell'Associazione facciamo questa esperienza perché è l'unica possibilità che abbiamo per essere seri di fronte ai destinatari dell'opera, ovvero persone che devono rispondere a una sfida che la vita ha messo loro davanti e che, spesso, è pesante e molto impegnativa. Solo una dinamica di questo tipo, profondamente umana, può garantirci dal rischio di ridurre il nostro intervento ad un semplice assistenzialismo per cui rischiamo di guardare gli altri (e questo vale per le persone che lavorano per noi, vale in tutti gli altri ambiti e vale nel rapporto con i destinatari) per il limite che hanno, senza valorizzarle, cioè senza riconoscere un valore e una dignità che ogni persona ha in sé indipendentemente dal limite che porta.

Grazie.



## Bernhard Scholz

Volevo partire dall'ultima osservazione fatta da Claudio che, come ho visto negli occhi di chi ho davanti a me, ha trovato grande consenso: lui ha detto che è più facile accogliere l'ospite nei nostri appartamenti che non il collaboratore. Dobbiamo chiederci il perché è così: trovarsi l'ospite di fronte è il nostro lavoro, invece, il dover accogliere una persona che lavora con noi è una condizione del lavoro. Non è mai facile riconoscere che, per poter svolgere un determinato lavoro, abbiamo bisogno di essere sostenuti da altri, perché ciò fa emergere che non siamo padroni unici del nostro lavoro. Il collaboratore può essere vissuto come una condizione che favorisce me, oppure come un condizionamento che mi crea problemi ulteriori. Penso che occorra una seria riflessione sul fatto che nessuno è in grado di svolgere il suo lavoro senza essere sostenuto da altri.

Per esempio, perché ci siano questi appartamenti che accolgono i pazienti per un certo periodo di tempo occorre un'organizzazione della pulizia, dei contratti, un'organizzazione amministrativa e tutta una serie di altri compiti. Allora qual è il punto che permette di superare questo? Come ha detto Claudio molto bene, è il mettere al centro di tutto non il mio lavoro, il mio fare, ma ciò a cui serve il mio fare; occorre mettere radicalmente al centro il destinatario dell'opera, in questo caso l'ospite che ha bisogno di essere accudito, curato o accompagnato.

Questo è il punto, non posso partire dal mio fare, ma devo partire dallo scopo del mio fare. La responsabilità sta in questo: io rispondo a qualcosa che va oltre me stesso. Quindi la misura non è ciò che io penso, ma è ciò che oggettivamente serve allo scopo al quale io sono dedicato. Questo è un primo passaggio.

Il secondo passaggio: se è così, è chiaro che dobbiamo suddividere i compiti. Dopo una prima iniziativa molto libera, loro hanno cominciato a creare una modalità operativa - e questa parola per alcuni sembra già una mortificazione - che diventa poi organigramma.

L'organigramma rende visibile la suddivisione delle singole responsabilità per raggiungere questo servizio, in questo caso alla persona che deve essere accompagnata in queste settimane in cui frequenta un certo ospedale, una certa cura, una certa terapia.

L'organigramma rende visibili qual è il mio contributo, qual è il tuo, qual è il contributo dell'altro collega per raggiungere il servizio più adeguato per questa persona; quindi c'è una suddivisione di responsabilità.

Insisto sulla parola "una suddivisione di responsabilità" perché il terzo passaggio è che la responsabilità che ci si assume è un affidamento di responsabilità: la delega che si riceve è un'assunzione di responsabilità e non un compito da svolgere, è una responsabilità che si esprime attraverso il proprio lavoro.

Quindi: la delega non è l'assegnazione di un compito, una cosa "da fare", è un affidamento di una responsabilità. Fra queste due cose c'è una grande differenza perché quando si affida un compito da eseguire si creano esecutori, non collaboratori.



L'esecutore non è responsabile, fa ciò che un altro gli dice di fare, mentre chi ha una delega, e quindi chi si assume la responsabilità, deve rispondere attraverso ciò che fa e quindi cresce, perché mentre uno risponde cresce. Come ha detto Monica all'inizio, la maturazione delle persone e la responsabilità sono correlate.

Poi Claudio ha insistito su un altro punto specifico: attribuire una responsabilità non significa sedersi al tavolo e dire: «Adesso tu fai questo e tu quello». No, occorre veramente confrontarsi con la persona alla quale si assegna una delega, definire bene gli obiettivi, le modalità, gli strumenti, le tempistiche, i piani e anche le modalità di verifica. Ma, prima ancora, occorre confrontarsi con la persona, con la sua indole, chiedersi quali sono i suoi talenti, le sue capacità e anche i limiti: bisogna guardare alla persona.

La più grande perdita di tempo è non guardare le persone perché da lì in poi ci sarà sempre qualcosa da mettere a posto, qualcosa da correggere; inoltre, la persona non saprà neanche bene che cosa sta facendo, perché non saprà l'obiettivo e quindi lavorerà in modo non del tutto eccellente. In assenza di persone veramente responsabili si vivrà sempre nell'ansia che le cose non si svolgano come dovrebbero.

Questa disponibilità ad accogliere il collaboratore, confrontandosi e definendo insieme con lui la strada da percorrere nella responsabilità affidata, è un "lavoro nel lavoro" molto importante e decisivo. Ma è la condizione della crescita dell'opera. Se Cilla avesse dato solo compiti esecutivi, l'opera non sarebbero mai arrivati a venti sedi; si sarebbero fermati alla prima o alla seconda perché il responsabile avrebbe dovuto sempre supervisionare tutti in ogni momento.

Quindi la delega concepita come affidamento di responsabilità è condizione della crescita: senza questa non c'è crescita, tanto è vero che molte opere e molte imprese non crescono a causa di un accentrimento della responsabilità in una o due persone a scapito di tutti gli altri che rimangono esecutori.

L'ultimo aspetto della testimonianza di Claudio che volevo sottolineare riguarda i gruppi di lavoro e le assemblee. Non è il tema decisivo di oggi, però voglio citarlo per completezza: Dopo la suddivisione delle responsabilità – per cui ognuno svolge un particolare affinché si raggiunga il tutto – in questa dinamica occorre un'integrazione, data dalle assemblee e dalle riunioni. Si tratta di momenti di confronto e verifica in modo che ciascuno possa essere sempre consapevole della natura del contributo che dà al tutto, possa continuamente verificare se i valori e gli obiettivi che persegue sono veramente quelli giusti e accertare se lui è ancora all'altezza della responsabilità che sta svolgendo.

Questo è un lavoro continuo, perché il mondo cambia, cambiano le condizioni, i compiti, le sfide, le circostanze, e quindi va sempre verificato, reimpostato; va rimodulata la modalità con la quale si lavora e si collabora. Quindi, dopo aver suddiviso il lavoro con la delega, bisogna anche integrare.





Questo suddividere e questo integrare sono due momenti sempre presenti in un'opera o un'impresa; sono due momenti della stessa dinamica, cioè contribuire al meglio possibile; così si creano protagonisti, non esecutori..., cioè gente che diventa protagonista dell'opera perché ha una responsabilità.

Prima di passare la parola a Pino Sorbini volevo aggiungere che la responsabilità non è un dovere moralistico, ma la modalità che permette di essere sempre più se stessi e di far crescere l'opera; quindi, è la corrispondenza col desiderio umano che fa crescere la responsabilità.

Quando si prende coscienza del fatto che questa responsabilità è ciò che permette di contribuire al tutto nella modalità più adeguata possibile, allora si comincia anche far crescere una responsabilità vera; imporre una responsabilità è impossibile, si può soltanto coinvolgere una persona nella responsabilità, si può proporre, ma mai imporre.

Tanto è vero che Claudio, a un certo punto, non ha più rimarcato una grande differenza fra collaboratori e volontari, perché il volontario è uno che lavora come tutti gli altri, con la differenza che rinuncia allo stipendio, all'onorario o alla retribuzione, ma il suo lavoro è esattamente della stessa natura.

Il volontario non potrà mai essere soddisfatto se pensa di poter lavorare in un'opera come pare e piace a lui, se non riconosce veramente la propria responsabilità dentro il tutto al quale collabora; avrà magari un piacere nell'autoaffermazione, per qualche settimana, ma dopo comincerà a entrare in modo risentito dentro l'opera, capirà che qualcosa non funziona. Ma che cosa non funziona? Il non riconoscere che per esprimere veramente se stesso deve "obbedire allo scopo dell'opera" e quindi anche agli strumenti e alla modalità con la quale questa si realizza.

Quindi, il volontario dal punto di vista organizzativo si integra come tutti gli altri anche nell'organigramma. Io ho visto un organigramma dove i volontari vengono riportati sotto, non proprio al suo interno. Questo significa che non sono considerati come veri collaboratori: invece lo sono come tutti, con esattamente la stessa responsabilità che hanno gli altri; avendo liberamente deciso di voler contribuire allo scopo, in questo caso di Cilla, devono seguire tutto quello che è predisposto per poter aiutare al meglio i pazienti o gli ospiti di quest'opera.

Bene, adesso la parola va a Pino Sorbini di Enervit, un'azienda che forse qualcuno di voi ha già conosciuto, lui la presenterà brevemente e poi racconterà come questa azienda è cresciuta nei 60 anni, dal 1954 in poi, spiegando quali sono state le modalità che hanno permesso questa crescita.

**Pino Sorbini**



*Enervit S.p.A.* dove lavoro praticamente dalla nascita, è stata fondata nel 1954 dai miei genitori; quest'anno festeggiamo i 60 anni.

Mio babbo, farmacista nato a Montepulciano è mancato sette anni fa.

Noi della *Enervit* pensiamo di aiutare, attraverso i nostri prodotti, a star meglio chi già sta bene.

Il cibo è un vero e proprio farmaco preventivo, una cattiva nutrizione, nella seconda metà della vita può portare a patologie gravissime.

Lo studio di ciò che deve portare ad essere una corretta nutrizione è stata la missione di mio padre per tutta la sua vita.

Le prime ricerche sull'alimentazione erano partite dalla convinzione che un eccesso di zucchero raffinato potesse essere causa di problemi quali l'obesità, il diabete.

Ecco così nascere il primo dolcificante ipocalorico "TAC".

Poi fu trovato nel FRUTTOSIO il sostituto dello zucchero per chi faceva attività sportiva, non voleva ingrassare, e soprattutto teneva alla propria salute.

Le prime conferme arrivarono nei primi anni '70 quando iniziammo a reclamizzare i nostri prodotti al Giro d'Italia. Facendo assistenza medica ai "girini" ci accorgemmo che seguivano un'alimentazione disastrosa, campata per aria, a volte addirittura scaramantica, non c'era nessun approccio scientifico!

Dai carboidrati si passò a lavorare sulle proteine, fonte di aminoacidi, i mattoni dei nostri muscoli.

La scommessa del Record dell'ora di Francesco Moser ha segnato un'importante momento per *Enervit*, tra tanti tecnici che concorrevano al lavoro dell'équipe *Enervit*, sette erano professori universitari, ed ognuno esperto nel proprio campo.

Fu analizzato spezzettando in tanti momenti quello che era stato il record dell'ora di Merckx, ai tempi giudicato imbattibile.

L'esperienza messa a disposizione umilmente da questi tecnici, permise di apportare tante piccole migliorie per affrontare al meglio il tentativo di record: le ruote lenticolari, il particolare manubrio, e non da poco la bicicletta più pesante di sette chili, che però non sbandava.

Il cardiofrequenzimetro che oggi tutti i ciclisti portano fu messo a punto dal Prof. Ferruccio Ferrario, oggi Preside della facoltà di medicina dell'Università di Milano.

In questi ultimi tempi, poi la ricerca si è spostata sui grassi, oltre all'unico fondamentale olio extra vergine di oliva, è molto importante l'assunzione di acidi grassi polinsaturi, quali gli Omega3.

Grande attenzione è anche rivolta allo studio dei Polifenoli, dove abbiamo recentemente riscontrato nell'estratto di Maqui un potere antiossidante superiore a qualsiasi altro prodotto naturale.

Al termine di ogni riunione mio padre concludeva con: «Ecco, però fate. L'importante è che voi facciate, andate avanti, non fermatevi». Quasi mi dava fastidio questo suo continuo martellamento, ma spesso oggi mi trovo a ripeterlo ai miei collaboratori.



Quando iniziò l'attività nello stabilimento di Zelbio, 40 anni fa, mio padre pensò che potevo essere utile lì e così partii con i primi sei dipendenti. E' stata fortuna unica, perché ho così potuto condividere tutta la vita lavorativa di *Enervit* con i 110 collaboratori che oggi lavorano a Zelbio.

Il responsabile della manutenzione è con noi da 36 anni, tutte le volte che ci sediamo per un progetto lui mi dice che non è possibile, io gli dico: «Ok lascia stare», tanto so che dopo tre giorni arriva con la soluzione.

E' chiaro che bisogna anche sapere chi può portare una delega e chi no.

La compagnia di quando ero giovane era "divisa" in due categorie: i "trattori" e i "roulotte". I "trattori" erano quelli che inventavano le stupidate da fare e i "roulotte" erano chiaramente quelli che seguivano; non è così nella vita di tutti i giorni?

Ora ad essere sincero qualche trattore di un tempo è diventato una roulotte e viceversa.

Io ho avuto la fortuna di avere un grandissimo padre che mi ha lasciato sbagliare molto, ma mi ha anche obbligato a fare tanto.

Il primo collaboratore di mio padre oggi ha 84 anni e sale due volte alla settimana a Zelbio da Milano ed è assolutamente convinto di potermi ancora dare una mano ed io ne sono certo.

Mi racconta che le prime due settimane di lavoro nel laboratorio di Milano le passò senza conoscere mio padre. Lo aveva assunto, ma era dovuto andare a Roma, partendo gli disse al telefono: «Devo andare a Roma, lei però intanto faccia».

All'ingresso dello stabilimento abbiamo posizionato un contenitore dove chi vuole, indicando il proprio nome suggerisce una proposta di miglioramento, due collaboratori le analizzano e se le trovano sensate me le sottopongono.

Cose solo apparentemente banali, un punto del parcheggio poco illuminato, d'inverno la sera è buio presto.

La miglioria apportata ha un nome e cognome e l'orgoglio di chi l'ha proposta.

Le bocciature non portano nessun nome.

Dieci anni fa mio padre leggeva uno dei primi libri di Barry Sears, un biochimico di Boston, oggi uno dei massimi studiosi della nutrizione. Nella ricerca a Zelbio, Riccardo Pina era braccio destro di mio padre già da cinque, sei anni, e ricordo che gli disse: «Senti, mi piace quello che dice questo professore di Boston, vai a parlarci». Riccardo è andato, è tornato e dopo poche settimane abbiamo siglato l'accordo.

Oggi *Enerzona* è il ramo d'azienda che fattura di più.

Quando Riccardo è partito, sapeva che doveva tornare con un risultato.

E' tale l'orgoglio, la grinta e la passione che muove una giusta delega che la voglia di portare a casa il risultato non ti fa dormire.

**Bernhard Scholz**

Grazie.



Volevo riprendere alcune osservazioni che Sorbini ha fatto: immaginiamo un imprenditore che dica a un collaboratore: «Ho letto il libro di uno studioso di Boston che mette in chiaro ciò che io ho intuito, ma vai tu a Boston ad approfondire la questione». Ebbene, normalmente un imprenditore avrebbe già prenotato l'aereo e sarebbe andato lui lì.

Questo è un approccio che Sorbini tende a dare per scontato, ma non lo è. Anzi, fa la differenza. Ma qual è la differenza? Che non si vuole possedere, che il primo problema non è «che cosa faccio io», dove comando, cosa raggiungo, no, è tutto un altro approccio: il primo problema è come io e gli altri possiamo essere utili affinché ciò che possiamo realizzare insieme possa essere fatto al meglio.

La delega nasce da lì e, quindi, questo è il punto che chiarisce tutto: come sarebbe altrimenti possibile che un'azienda - questo lui non l'ha detto - nata 60 anni fa sulle montagne del comasco, dove il parroco ha chiesto a suo padre di fare qualcosa perché la gente potesse lavorare e guadagnare qualche soldo, oggi sia quotata in Borsa?

Sorbini ha detto poi un'altra cosa: mio padre mi ha lasciato anche sbagliare.

Vuol dire che tu non prevale l'idea che l'altro sia perfetto: è vero che la delega nasce dalla fiducia - e lui ha anche detto che bisogna calibrare bene a chi dare delega - ma il criterio della delega non è il «Mi fido di te perché sei perfetto», ma il «Sono convinto che tu attraverso i tuoi talenti e la tua funzione darai il tuo meglio. Se sbagli, la cosa che più importa è che tu riconosca di aver sbagliato e quindi cambi, perché anche tu hai l'intenzione di dare il tuo meglio».

Infatti questo ragazzo, non so quanti anni avesse, 33 anni, è andato a Boston per confrontarsi col luminare che gli è stato indicato, con l'orgoglio di tornare a casa col risultato, perché capiva che questa era la possibilità di esprimere al meglio se stesso; esprimere al meglio se stessi non è autoreferenzialità, è essere «utili per»: il pensare di poter essere ed esprimere se stessi senza un'utilità per altro è un'idea che non funziona.

La delega ha una dinamica antropologica che dice che l'uomo, attraverso un'assunzione di responsabilità specifica, attraverso un contributo specifico definito, può contribuire al bene di un'impresa, e quindi di una realtà sociale, che gli americani giustamente chiamano «Company» (bisognerebbe anche riflettere bene su questo termine). La responsabilità attraverso la delega diventa l'anello di congiunzione tra il bene mio e il bene dell'impresa.

Stasera abbiamo visto perché uno che ha fatto questa esperienza tornando da Boston, portando un risultato, non mollerà mai più: perché è un'esperienza così fortificante, così rafforzante, così interessante che lui andrà avanti, sbaglierà, ma andrà avanti sempre.

Sorbini ha parlato di un'altra cosa: i trattori e le roulotte, ok. Evidentemente, tutti ci immaginiamo trattori veloci e forti, però ci sono anche le roulotte. Che cosa è possibile fare con le roulotte? Non si riesce con tutte, ma alcune si riescono anche a trasformare in trattori; come è possibile? Provocando, bisogna avere il coraggio di provocare.



Provocare vuol dire far ragionare sulle ragioni per le quali una persona fa ciò che fa, facendo una domanda molto semplice: a te che cosa soddisfa veramente quando fai queste cose? Quando nella tua esperienza lavorativa sei veramente contento? Quando uno comincia a lasciarsi provocare non può non ammettere che, coinvolgendosi responsabilmente, il lavoro diventa più interessante. Sarà più faticoso - evidentemente, la roulotte è un luogo confortevole, dove si è ben riposati e tranquilli, mentre sul trattore bisogna stare attenti a destra e a sinistra - però è interessante, più affascinante. La paura della fatica è un freno pazzesco, però senza fatica la vita perde di gusto, di sapore, la vita in generale e la vita lavorativa.

Ancora, il richiamo «...Però fate!» è la fine di una frase, all'inizio sottesa c'è la frase: «Vi do la responsabilità...». Cioè, io non vi freno, non vi dico cosa che cosa dovete fare nello specifico, però realizzate ciò che potete. Questa dinamica è estremamente liberante e al contempo coinvolgente. Mi sento guardato positivamente, come uno che può contribuire, uno che è valorizzato, uno che può dare qualcosa di utile, che può realizzare, che può costruire; mi sento guardato come qualcuno che è preso sul serio. Questo libera perché, se si delega a qualcuno, ma già solo dalla faccia traspaiono una riserva, un sospetto e un pregiudizio, allora è chiaro che chi la riceve sente una delega con freni. Ma quando uno si sente guardato così: «Senti, vai, corri, c'è lo scopo, buttati, sei capace e poi se c'è qualcosa che non riesci a fare parliamone», allora comincia a sentirsi veramente coinvolto e valorizzato. Io penso che tanti nostri problemi nascano dal fatto che le deleghe vengano date con riserva, con un ultimo risentimento, non con quella fiducia ragionevole che, senza la pretesa della perfezione, dice: «Io sono convinto che tu possa fare grandi cose nella vita, a modo tuo, con le tue capacità». Una persona che si sente guardata così, farà molta più fatica a non coinvolgersi, mentre la persona che si sente guardata con questo risentimento o con questi freni avrà già l'alibi: «Ma sì, so già che in fondo non si fida di me». Quando uno si fida veramente di te non hai più alibi: «Io mi devo giocare, non per un "doverismo" ma per essere fedele a me stesso, dovrei tradire me stesso per non buttarmi».

Lì si capisce di nuovo quanto la responsabilità che si gioca attraverso lo strumento della delega per i volontari, i dipendenti, i collaboratori esterni e per chiunque lavori insieme è veramente quel momento dove il bene mio - cioè la mia crescita, la mia maturazione, la mia espressione, il mio contributo - si congiunge con il bene dell'impresa.

Con queste persone poi si può anche dialogare molto apertamente su vari problemi che si pongono senza che questo diventi una questione di potere. Infatti, in Enervit parlano liberamente e non c'è nessun tipo di problema, di potere, di ruoli, di funzioni, perché al centro non stanno il ruolo e la funzione, ma il contributo che ognuno dà *per*. Senza *per* non c'è delega, ma non c'è neanche una vita interessante e infine non c'è crescita, né dell'azienda, né della persona.