

# PERSONA UMANA E ATTITUDINI AL CAMBIAMENTO. PER UNA NUOVA LEADERSHIP NELLA VITA CONSACRATA

THE HUMAN PERSON AND ATTITUDES TOWARDS CHANGE:  
FOR A NEW LEADERSHIP IN THE CONSECRATED LIFE

PINA DEL CORE<sup>1</sup>

ALTRI STUDI

## Premessa

Il tema si colloca nel contesto di una riflessione che tocca la vita, il presente e il futuro della vita consacrata e delle comunità religiose concrete, in un tempo di transizione e di grande incertezza come quello che stiamo attraversando. Sono molteplici le sfide che interpellano e che chiedono risposte impellenti per far fronte al presente ma soprattutto per proiettarsi in un futuro che si prospetta piuttosto nebuloso e incerto. Ancora di più perché siamo dinanzi a sfide di notevole ampiezza e che vanno al di là dei mille, piccoli e circostanziati problemi, per quanto gravosi e preoccupanti, che non ci danno respiro. Intendo riferirmi alle *sfide della complessità* che sono sullo sfondo di una *mega-crisi* che ha disegnato scenari imprevisi, sfaccettati e diversi, eppure presenti e simili in tutto il mondo ormai globalizzato. Le sfide della complessità hanno coinvolto tutte le istituzioni e più direttamente quelle che riguardano i

processi educativi, l'educazione stessa, le forme di relazione e di convivenza umana, dalla cittadinanza alla democrazia, dall'educazione cristiana alla formazione nella vita consacrata. Le sfide dell'emergenza sanitaria, economica, politica ed educativa di questi tempi difficili come si riverberano nella vita consacrata, negli Istituti e nelle nostre comunità? Cosa è cambiato e quanto saremo cambiati una volta superata la *mega-crisi* che stiamo attraversando?

Viviamo un tempo carico di incertezze divenuto sempre più complesso ma anche molto ricco e aperto a nuove possibilità. Dinanzi alla *ipercomplessità* che connota la società attuale siamo sempre meno capaci di riconoscerla: non siamo educati né educiamo ad affrontarla, soprattutto quando ci costringe a doverci misurare con il cambiamento.

Cogliere tali sfide e interpretarne i segni di speranza costituisce uno dei compiti più delicati ma anche profetici, soprattutto per la vita consacrata. Di

fatto, in un momento storico di cambio epocale, nel contesto di una società dell'interdipendenza e dell'interconnessione globale, ogni scelta educativa o pastorale, carismatica o formativa, si fa più ardua e problematica, continuamente oscillante tra l'istanza della fedeltà e quella dell'innovazione.

Come avviene nella cultura contemporanea, in cui i sistemi sociali e le organizzazioni complesse dominate da razionalità "limitata" e da diffusa "vulnerabilità", si mostrano più caotiche e disordinate, segnate da contraddizioni e ambivalenze, così anche nella vita consacrata si costatano forme di disorientamento e perdita di senso, di ambivalenza e contraddittorietà nel suo essere-nel-mondo, nel suo stile di vita e nella stessa attività apostolica.

Come ridare vitalità alla vita consacrata, alle comunità e alle fraternità locali? Quale ruolo spetta a chi ha il compito di animare e governare? Come aiutare le persone e le comunità ad affrontare la sfida del cambiamento e della complessità?

L'*ipercomplessità*, essendo di natura cognitiva, sociale, soggettiva, etica e investendo ogni ambito della vita e della prassi, ci chiede di ripensare le categorie, i paradigmi culturali, l'educazione e le forme della cittadinanza che da essa scaturiscono.<sup>2</sup>

In questa situazione, anche la *leadership*, o meglio l'esercizio del *servizio di animazione e di governo*, si presenta tutt'altro che semplice e lineare. La fatica più grande da affrontare

è abilitarsi a gestire il vortice incontrollabile dei mutamenti culturali con tutte le loro implicanze sui comportamenti e stili di vita, sui valori e sulla mentalità. E coloro che sono stati educati in un contesto di modelli statici e poco flessibili fanno più fatica.

Sfidare la complessità e il cambiamento che essa richiede alle persone e alle istituzioni è un compito arduo e altamente rischioso: è in gioco il futuro, un futuro che va "oltre" le persone e le istituzioni stesse. Come fronteggiare tali sfide? Da dove partire? Difficile dare risposte. Cogliere la sfida dei mutamenti in atto e con i quali ci confrontiamo giorno dopo giorno è una delle vie possibili per avviare un percorso di riflessione e di ricerca di soluzioni. Nel mondo dell'organizzazione e dell'economia, dello sviluppo tecnologico una leva essenziale per sostenere la capacità di fronteggiare con equilibrio e successo tali sfide è costituita dalla *mobilizzazione e valorizzazione delle risorse umane*. Una buona organizzazione, infatti, richiede che siano impiegate al meglio le attitudini e le qualità delle persone che ne fanno parte e vi lavorano.

Punto nodale e di partenza, dunque, è la *persona*. La riscoperta della *centralità della persona*, che è alla base della visione cristiana della realtà, è qualcosa che ci sta molto a cuore ma nello stesso tempo ne intravediamo anche l'ambivalenza, se viene meno ogni trascendenza.

Riflettere su questo tema è compito audace, non esente dal rischio di

## RIASSUNTO

L'articolo evidenzia quanto sia urgente nell'attuale contesto di complessità formare delle persone aperte al cambiamento, dotate di flessibilità e apprendimento innovativo (capacità di cambiare il proprio modo di comprendere le cose, propensione al ripensamento dei propri modelli mentali, al confronto con altri punti di vista), di partecipazione attiva nei processi decisionali, nella ricerca di significati che aprano orizzonti di futuro percorribili.

La persona ha un ruolo strategico nella gestione del cambiamento e la *formazione* rappresenta una *risorsa decisiva* per la crescita delle persone e delle istituzioni, per lo sviluppo di attitudini al cambiamento. Ciò presuppone la creazione di contesti di formazione aperti all'innovazione e una nuova *leadership* capace di responsabilizzare e stimolare creatività e ricerca di soluzioni per gestire sapientemente il cambiamento.

**Parole chiave**

Cambiamento, risorse umane, formazione *Change management*, *Leadership*.

fraintendimenti e interpretazioni unilaterali o parziali. Si pensi ai vari tentativi di applicare in maniera acritica i criteri e le pratiche del *management* alla vita consacrata, assimilandola ad altre organizzazioni sociali e produttive. Nell'intento di aprire un confronto più

## SUMMARY

This essay highlights how urgent it is in the complexity of the current context to train people to be open to change, who are equipped with flexibility and innovative learning (the ability to change how one understands things and the propensity to rethink one's own mental models in contrast with other points of view), who actively participate in decision processes, and who seek meanings that open navigable horizons to the future.

Each person has a strategic role in managing change, and training is a decisive resource for the growth of people and institutions for developing attitudes towards change.

This presupposes creating training environments that are open to innovation, and new leadership that is able to equip people to take on responsibility and to stimulate creativity and the search for solutions to manage change wisely.

**Keywords**

Change, human resources, training, change management, leadership.

ampio, pur partendo dalla prospettiva delle scienze umane, ho individuato alcune *parole-chiave* attorno a cui far ruotare la riflessione: *persona*, *cambiamento*, *risorse*. Si tratta di coordinate interconnesse e che consentono un approccio al tema più completo e qualificante.

## RESUMEN

El artículo pone de relieve la urgencia en el contexto actual de complejidad, la formación de personas abiertas al cambio, dotadas de flexibilidad y aprendizaje innovativo (capacidad de cambiar el propio modo de comprender las cosas, propensión a pensar de forma nueva los propios modelos mentales, contrastando los propios puntos de vista), de participación activa en los procesos de toma de decisiones, en la búsqueda de significados que abran horizontes de futuro que se puedan recorrer. La persona tiene un papel estratégico en la gestión del cambio y la formación representa un recurso decisivo para el crecimiento de las personas y de las instituciones, para el desarrollo de actitudes de cambio. Esto presupone la creación de contextos de formación abiertos a la innovación y un liderazgo capaz de responsabilizar y estimular la creatividad y la búsqueda de soluciones para gestionar con sabiduría el cambio.

### Palabras clave

Cambio, recursos humanos, formación, gestión del cambio, liderazgo.

### 1. «*Prima di tutto la persona*»: implicanze sui processi di cambiamento

«*Prima di tutto la persona*» indica una *prospettiva*, una *direzione* e, nello stesso tempo, costituisce lo sfondo sul quale collocare il tema del cam-

mino che la vita consacrata dovrebbe compiere in questa stagione di complessità. Dinanzi ai processi di cambiamento in atto e alle trasformazioni che irrompono improvvise e pervasive nella vita quotidiana cosa privilegiare? Attorno a quale centro gravitazionale muovere l'azione o progettare il futuro? Il significato e il ruolo della persona ha ancora la sua centralità o la priorità viene data alla trama delle relazioni, al contesto, alla comunità e alla società in cui vive e opera? Quali sono le implicanze di questa centralità sui processi di cambiamento?

È convinzione comune che nella vita consacrata, in tutte le comunità e in ogni istituzione educativa, sia necessario operare dei cambiamenti: cambiamenti di atteggiamento, di mentalità, di modelli culturali prima che cambiamenti organizzativi. E ciò va a toccare *la persona e le persone* che sono *in primis* gli agenti e i protagonisti di tali cambiamenti.

«*Prima di tutto la persona*» costituisce perciò il *focus centrale*, l'obiettivo principale, divenuto anche lo slogan di ogni istituzione, gruppo o organizzazione sia essa religiosa, politica, lavorativa, produttiva o aziendale. Nella logica del *management* e di ogni programma di gestione delle risorse umane la *centralità della persona* viene considerata e anche «utilizzata» come la strategia prioritaria per ogni processo di sviluppo e di innovazione.

Nell'ambito della psicologia del lavoro e dell'orientamento professionale mettere al centro la persona con i suoi talenti, la sua progettualità, nel pas-

sato ha significato collocare “l’uomo giusto al posto giusto” e questo dentro una logica di produttività e di efficienza. Ciò in apparenza sembra aver funzionato, ma oggi anche le scienze umane mettono in evidenza il rischio di una strumentalizzazione delle competenze e delle risorse, quindi della persona stessa, che prima o poi, venendo a mancare le motivazioni tipicamente umane, come la ricerca di senso della vita, il bisogno di realizzare uno scopo mettendo a disposizione degli altri e della società i propri talenti, genera frustrazione e senso di impotenza che influiscono notevolmente sugli atteggiamenti, sulle relazioni, sull’equilibrio personale e sulla salute psicofisica.

Ci poniamo, quindi, dalla parte della *persona umana* considerata *nell’integralità di tutte le sue dimensioni*, da quella fisica e psichica a quella relazionale, sociale, etica e religiosa. Avere il coraggio di rimettere a tema la *centralità della persona* è un modo per immergersi nella condizione umana reale, e ciò comporta farsi toccare dalla realtà così come è, nella sua multiforme, frammentata e talvolta contraddittoria complessità. Tale prossimità è squisitamente evangelica perché si pone sulla scia del mistero dell’Incarnazione.

### **1.1. La persona, via e risorsa fondamentale per affrontare il cambiamento**

Le recenti acquisizioni della letteratura internazionale sul vasto ambito della *gestione delle risorse umane*, in un

contesto di crescente competitività e mutamento, danno ragione di questa centralità. Le risorse umane sono state al centro di un’evoluzione di pensiero che le ha portate a occupare un ruolo centrale nelle politiche organizzative del mondo del lavoro, un percorso di riscoperta delle persone e delle loro risorse umane come valore, a partire dalla necessità di puntare sempre di più sulla qualità e sulla soddisfazione dell’utente.

Si sono sviluppati così nuovi *modelli di gestione* orientati alla valorizzazione della persona, come *via e risorsa strategica* per far fronte ai processi di cambiamento. Attualmente il modello prevalente è quello che considera la *risorsa umana* come protagonista di un ciclo virtuoso che, se correttamente gestito, si autoalimenta producendo un costante incremento della prestazione. Si tratta del modello del *ciclo di valore delle risorse umane*<sup>3</sup> che si basa su quattro nuclei centrali: *le persone*, *le relazioni*, *la prestazione* e *la valorizzazione*.

Le *persone* costituiscono il punto di partenza di ogni movimento di rinnovamento e sono una *risorsa* fondamentale per il suo enorme potenziale umano di talenti, competenze, conoscenze e valori. Esse rappresentano un apporto significativo e rilevante per ogni istituzione, per l’organizzazione e la sua *mission*, sulle quali si può contare soprattutto se vengono opportunamente valorizzate e coltivate mediante una formazione adeguata.

In quest'ottica, l'obiettivo principale delle istituzioni del futuro consiste nel sostenere, accompagnare, valorizzare, formare le persone, perché attraverso processi di *empowerment* siano responsabilizzate e acquisiscano una propria autonomia motivazionale e proattiva che le conduca a sentirsi parte attiva dell'istituzione, a percepirsi capaci di portare avanti attività e servizi inerenti alla missione specifica dell'istituzione, come pure di attuare i necessari cambiamenti richiesti dal momento.

Lungo il corso degli anni il modello del *ciclo di valore* ha puntato anzitutto sulla ricaduta che la centralità delle persone ha nei confronti della prestazione e della qualità dello sviluppo dell'istituzione. Non bisogna dimenticare, però, che è la proiezione verso l'utente di tutto il modello che alimenta virtuosamente la chiusura del ciclo e la sua ripetizione. L'adozione di tale modello ha consentito la riconsiderazione di tutte le politiche e le strumentazioni di gestione del personale al fine di integrarle con le scelte istituzionali a rilevanza strategica e operativa. Per questo è divenuto uno strumento prezioso per la progettazione e la gestione dei processi relativi al personale.

Ricercatori e studiosi nell'ambito del *management* concordano nell'indicare gli *imperativi strategici* che dovrebbero guidare le scelte e le decisioni dei responsabili delle istituzioni e organizzazioni, specie quelle più complesse, per mettere al centro le

persone nei processi di trasformazione in atto:

1. *motivare*, attraverso chiari obiettivi strettamente collegati alla dinamica del cambiamento da attuare;
2. *andare in profondità*, che non comporta solo il ridimensionamento di strutture o di servizi ma lo sviluppo di iniziative volte a guidare la crescita, di azioni e investimenti orientate a sviluppare la *leadership* e i talenti;
3. *dare alle persone le competenze* (abilità specifiche e *soft-skills*) di cui hanno bisogno per farcela durante e dopo la trasformazione, come pure disporre di strumenti e mezzi per affrontare i cambiamenti da operare;
4. *installare la cultura dell'apprendimento continuo*, passando da una mentalità fissista a una mentalità di crescita dove il ruolo centrale è quello di ascoltare, imparare a ottenere il meglio dalle persone;
5. i *leaders* dovranno possedere alcune caratteristiche: avere una visione chiara della direzione da seguire, saper dare delle direttive, avere un atteggiamento inclusivo fatto di dialogo, coinvolgimento, collaborazione, ascolto dei pareri degli altri, attento a cogliere le spinte al cambiamento provenienti dall'esterno e dall'interno dell'istituzione/organizzazione.<sup>4</sup>

## **1.2. Discernere e accompagnare lo sviluppo di attitudini al cambiamento**

Un antico proverbio arabo che recita «La differenza tra l'oasi e il deserto non sta nell'acqua ma nell'uomo»

sembra sintetizzare in maniera plastica il ruolo delle persone che caratterizzano un'istituzione o una comunità, specie in rapporto alle dimensioni gestionali e organizzative. Le persone non sono tutte uguali e le loro caratteristiche personali, fisiche, psicologiche, sociali e culturali ne differenziano i comportamenti, le scelte e la modalità di affrontare la missione o le attività che svolgono all'interno dell'istituzione. Di conseguenza sono in grado di influenzare potenzialmente il valore del loro contributo in relazione alla vita e alla missione dell'istituzione. Da qui l'istanza della *selezione* e del *reclutamento* delle persone in funzione delle specifiche mansioni da svolgere: istanza e sfida, opportunità e risorsa ma anche "trappola" e a volte spazio di corruzione o di sfruttamento. La storia dell'orientamento racconta l'evoluzione di tale esigenza che lungo il tempo è divenuta via via più qualificata e attenta allo sviluppo della persona. Pensando alla vita consacrata si deve constatare come la *selezione* e il *reclutamento* non siano mancati nei processi di accoglienza e di discernimento dei nuovi candidati, e che spesso ha generato non solo ambiguità e fraintendimenti, ma anche errori di scelta e decisione con evidenti ricadute sulla qualità delle motivazioni e della vita, sulla perseveranza e sulla fedeltà vocazionale. Occorre guardare al problema in una nuova prospettiva, perché non ogni scelta favorisce lo sviluppo della vita e rende le persone abili ad affrontare la complessità del reale e a operare i cambiamenti ne-

cessari per inserirsi nella storia secondo la propria vocazione e in fedeltà al disegno di Dio. Perciò il *discernimento* è divenuto sempre più urgente e non sono più sufficienti le indicazioni che provengono dal passato di fronte a un futuro sempre più dominato da precarietà e frammentazione. In tal senso, è emerso più chiaramente il delicato ruolo del *discernimento vocazionale* nella direzione della scelta (*selezione* o *reclutamento*) delle persone per una determinata vocazione, carisma e missione. L'Istituto di fronte alla persona che desidera entrare nella vita religiosa mette in atto una sorta di "alleanza" o "contratto" mediante un processo di ascolto della realtà personale, di analisi delle risorse, dei talenti, delle disposizioni e attitudini in rapporto alle esigenze carismatiche e della missione; nello stesso tempo responsabilizza la persona perché con tutta libertà intraprenda un cammino di discernimento personale e di verifica esistenziale che la porti a comprendere la propria idoneità vocazionale e a scoprire il progetto di Dio sulla propria vita. Discernimento e accompagnamento rappresentano il modo privilegiato di fare formazione, che mira a promuovere lo sviluppo e il consolidamento di attitudini e talenti personali orientandoli alla realizzazione della specifica missione carismatica. In questo processo, perché risponda alle nuove istanze culturali, è essenziale porre a fondamento il principio della centralità della persona, per verificarne e svilupparne importanti capacità di ade-

guamento, di adattamento, ma ancora più la disposizione e la propensione al cambiamento. Ciò costituisce un punto qualificante per affrontare le sfide della vita consacrata in questa stagione di complessità: prestare attenzione e promuovere lo sviluppo delle *attitudini al cambiamento*, contro la tendenza non infrequente a promuovere *attitudini di adeguamento* che rischiano di condurre alla fissità, alla staticità e alla ripetizione formalistica di comportamenti normativi, talvolta privi di creatività, di passione e innovazione.<sup>5</sup>

La propensione al cambiamento e l'assunzione di responsabilità sono aspetti che non possono essere trascurati nel percorso formativo, vanno perciò progettati e tradotti in itinerari concreti di crescita personale e comunitaria. L'attitudine al cambiamento, infatti, è una competenza che non è così scontata, perché gli esseri umani generalmente sono portati all'abitudine, per cui tutto ciò che induce a cambiare tende a essere rifiutato mediante l'opposizione di resistenze interiori. Essa comporta flessibilità e disponibilità a mettersi in gioco, capacità di rischiare e va coltivata partendo dall'analisi dei micro-comportamenti e della nostra abitudine a non modificarli mai.

Si tratta di sviluppare la *resilienza*, cioè la capacità di reinventarsi e rigenerarsi, di sapersi adattare ai mutamenti, trasformando le incertezze in opportunità e i rischi in innovazione. In questa ottica, sono ancora molteplici gli interrogativi che aprono a ul-

teriori piste di riflessione: la persona come si colloca di fronte al cambiamento e quali sono le resistenze che mette in atto? Quali sono le motivazioni e quali le risorse per avviare processi di cambiamento a livello personale e di gruppo/comunità/istituzione? Come migliorare le capacità di cambiamento nella relazione persona-comunità, persona-Istituto, persona-*leadership*, ecc.? Come stimolare e facilitare il cambiamento emergente nell'Istituto dall'incarnazione del carisma nei territori locali e nella complessità del tempo che viviamo con le sue trasformazioni e mutamenti sempre più rapidi e vertiginosi? Come evitare la stasi, l'accomodamento, l'inerzia e l'appiattimento sul presente che sembra attanagliare la vitalità della vita consacrata in questo tempo di cambio epocale? Come prevenire le "spinte in avanti" nascenti dalla frammentazione e dispersione di un terreno complesso e polimorfo, pluralistico e globalizzato, fluido e indefinito, specie se sono motivate dalla ricerca della novità per la novità e non del *novum* insito in una realtà vitale e aperta all'inedito e al mistero, orientata verso una compiutezza che solo in Dio trova il suo significato e il suo approdo?

## 2. A proposito di «cambiamento» ...

Ci siamo accorti che il mondo sta cambiando con una velocità impressionante? In un'epoca di grandi mutamenti in ogni campo ma soprattutto nei modelli culturali, cosa significhi muoversi, conoscere la realtà e de-



cidere le direzioni del futuro risulta difficile da comprendere. Nello scenario socioculturale ed economico attuale saper gestire il cambiamento e le richieste costanti di flessibilità, innovazione e competitività provenienti da un ambiente altamente dinamico e conflittuale, costituisce un compito cruciale e decisivo, in particolare per le istituzioni educative e formative, quindi anche per la vita consacrata.

Dinanzi a sfide sempre nuove e impellenti, che richiedono scelte impegnative e talvolta rischiose, la vita religiosa sembra vivere momenti di fatica e di stanchezza che rendono difficile camminare con gioia e dare nuovi sbocchi alla creatività e alla profezia che si porta dentro.

È il momento delle scelte difficili: optare per il cambiamento nelle sue diverse forme, un cambiamento profondo e radicale, dare un nuovo assetto alle comunità e alla missione migliorando le proprie modalità organizzative e gestionali, ristrutturando la propria *governance*, riorganizzandosi, ridimensionando o semplificandosi la vita; avviare processi di formazione e autoformazione insieme a processi di conversione personale e comunitaria, optando per una rifondazione del carisma nell'ottica di una più efficace inculturazione.

Non è facile misurarsi con il cambiamento divenuto una condizione strutturale del nostro tempo, né tanto meno mettere in atto processi di cambiamento che sappiano collegare

tradizione e innovazione, fedeltà al carisma e alle nuove istanze culturali derivanti dalla contemporaneità.

La novità sollecita un incessante "movimento di uscita": ed è proprio dentro la crisi che si aprono scenari inediti e luminosi, preludio di aurore ripetute, forse mai pienamente riuscite, protese verso il futuro. Per vincere la tentazione dell'allontanamento dalla realtà, dell'accomodamento o della stasi, la vita consacrata dovrà andare *oltre l'adattamento*, ricollocandosi nella realtà, rimettendosi in cammino, recuperando nuova forza di attrattività.<sup>6</sup>

Ma è sufficiente la mobilitazione delle risorse umane ritenuta da sempre fondamentale per sostenere la capacità di fronteggiare con successo tali sfide? È sufficiente potenziare le risorse delle persone o il giusto adeguamento alle dinamiche tecnologiche e ai progressi della scienza, come pure alle nuove istanze culturali? Cosa è veramente essenziale e primario per far fronte al vorticoso cambiamento che incombe a ogni livello e di fronte al quale le istituzioni non sempre sono preparate? Come aiutare o supportare le istituzioni e i suoi membri nello sviluppo di un'autonoma capacità di cambiamento continuo, come promuovere nelle persone - siano esse responsabili in quanto *leader* o membri appartenenti - lo sviluppo di attitudini al cambiamento e l'apprendimento di strategie gestionali e decisionali per sfidare il cambiamento?

## 2.1. Sfidare il cambiamento

In un'epoca in cui sembra che *l'unica costante sia il cambiamento*, è essenziale saper interpretare i fatti e le trasformazioni in atto come "sfida", che non è solo una parola di moda. Per "sfida" s'intende un'interpretazione riflessa del vissuto culturale per cogliere i segni di novità presenti e quei dati di fatto che provocano il progetto di esistenza diffuso e generalmente consolidato. La sfida è, di conseguenza, una provocazione che regala contributi preziosi, proprio mentre sollecita a intervenire coraggiosamente.

Per non correre il rischio di affrontare il futuro in modo negativo, dando spazio all'ansia o alla paura di fronte a eventi e situazioni ineluttabili che sono sottratte alla nostra capacità di determinazione, occorre collocarsi in una nuova prospettiva, cosicché divenga un campo di opportunità e di possibilità da cogliere e da far fruttare.

Come evitare il pessimismo o la disperazione, dinanzi alla complessità e al disorientamento che può nascere dal caos e dalla frammentazione, ancora più gravi a motivo della totale assenza di prospettive? La società, le istituzioni, la politica e forse anche gli Istituti fanno fatica a organizzarsi in modo che la precarietà assuma una connotazione positiva. La crisi attuale sta appunto nella difficoltà a trovare modelli, anche mentali, per vivere nella complessità, la mobilità dei processi, la precarietà della condizione umana. La crisi di passaggio

ai modelli nuovi, da quelli formativi a quelli organizzativi, è quanto mai evidente nella Chiesa e negli Istituti di vita consacrata. E ciò nonostante la spinta profetica del Concilio che ha invitato la Chiesa ad affrontare il passaggio verso paradigmi mutevoli, in grado di facilitare il cammino di accettazione della precarietà e transitorietà dei processi di cambiamento, così da aprire dei percorsi educativi all'insegna della mobilità.

Impostare *percorsi educativi e culturali sintonizzati sul cambiamento* costituisce ancora oggi una sfida per l'educazione e la formazione. E ciò non si può realizzare da un momento all'altro: la consapevolezza del cambiamento che stiamo attraversando va associata all'idea che si tratta di un processo necessario e questo per non lasciarsi sopraffare dall'ansietà. Un'altra sfida interpellante riguarda *la cosa pensare e cosa fare* di fronte a istituzioni o persone che non cambiano e non vogliono cambiare, di fronte a situazioni di "paralisi" di tutto l'organismo, quando il carisma non ha più la forza primigenia di attrazione, quando le opere vivono pesanti situazioni di debolezza e talvolta di degrado ai vari livelli (comunitario, pastorale, spirituale, di animazione e governo); o di fronte a istituzioni e comunità che da anni pospongono il cambiamento o i cambiamenti che pure ritengono necessari.

Sfidare il cambiamento allora non consiste in una semplice operazione o strategia comunicativa che oggi

potrebbe risultare vincente, ma in un appello a cambiare lo sguardo, a modificare il modo di vedere la realtà che non è più quella di prima: c'è qualcosa che eccede, che 'va oltre' e che sfugge a ogni controllo: il futuro, un futuro su cui scommettere anche se al presente è difficile riuscire a prefigurare.

## 2.2. ... in una visione dinamica e prospettica

Il futuro avanza e l'accelerazione dei processi storici lo rende ancora più veloce e imprevedibile. E tutto ciò in un contesto in cui la "caduta delle certezze"<sup>7</sup> sta disegnando una realtà sempre più avvolta da indeterminazione, aleatorietà, disorientamento e talvolta "caos": una realtà imponderabile che non ci permette di pensare di poterla gestire compiutamente.

Ci troviamo di fronte a un *nuovo approccio culturale*, proveniente anche dalla scienza che rende ancora più aleatorio il modo di vedere la realtà nella sua connotazione caotica e disordinata. Siamo di fronte all'emergere di una *nuova razionalità* che non può più far leva su leggi assolute e immutabili. Se la realtà e il cosmo stesso sono considerati come un *processo*, allora anche le idee e i modi di interpretare la realtà sono soggetti a questa medesima dinamica processuale ed evolutiva.

Dinanzi a fattori culturali nuovi l'umanità si pone alla ricerca di un senso della vita e delle cose come una modalità propriamente umana di scom-

mettere sul futuro che lo esorcizza dall'ansia e dall'angoscia. Ma è l'apertura alla fede che permette di vivere la precarietà e l'incertezza con ottimismo, trovando in essa delle indicazioni di senso. Si comprende allora perché *l'arte del discernimento* ha acquisito un'urgenza sempre più rilevante e una funzione sempre più importante, proprio perché bisogna contemporaneamente saper leggere gli avvenimenti salvifici del passato in modo inedito e cogliere i segni dell'azione di Dio che indicano il futuro (*segni dei tempi*). Il discernimento è la via privilegiata per affrontare in modo dinamico la complessità del nostro tempo, in cui la prospettiva evolutiva e l'incidenza del futuro stanno esercitando un'influenza enorme sulle istituzioni sollecitandole a processi di cambiamento nella direzione della duplice fedeltà, a Dio e alla storia.

Una sapiente *gestione del cambiamento* può aiutare a superare la crisi che la vita consacrata ancora attraversa e che non sempre è legata a processi evolutivi di tipo storico-culturale,<sup>8</sup> né a processi di tipo psicodinamico secondo il modello del "ciclo di vita" applicato allo sviluppo individuale, ai gruppi e istituzioni. La situazione di crisi spesso è collegata al rapporto tra vita religiosa e opere o servizi che i religiosi/e svolgono come espressione della loro identità e missione. La crisi delle opere "tradizionali" rischia, infatti, di disorientare gli istituti nella loro idealità e nei valori di riferimento. Gli stessi segnali di

disgregazione presenti in alcuni Istituti sembrano connessi a disfunzioni organizzative o all'assenza di condizioni che favoriscono l'appartenenza e la correttezza delle relazioni tra la persona e il corpo comunitario. È il caso di comunità nelle quali mancano segni chiaramente definiti di appartenenza, con cui i vari membri possono identificarsi e percepire la propria competenza sociale all'interno del gruppo comunitario. Ciò può comportare fenomeni di fuga dalla comunità o di fuga in un attivismo frenetico o in un ritiro precoce dalle attività apostoliche.

I processi di ristrutturazione e de-strutturazione o di ri-significazione in atto nei diversi Istituti, anche a causa del calo numerico delle vocazioni, stanno portando a una riconfigurazione complessiva dell'organizzazione della vita consacrata, in particolare della formazione. La preoccupazione e l'ansia del cambiamento, il timore di prendere decisioni adeguate, di "tradire" il carisma o la spiritualità, la necessità di affrontare problemi e priorità immediate dal punto di vista logistico e organizzativo, hanno comportato una serie di conseguenze non sempre facilmente individuabili.

Il ripensamento dei propri modelli organizzativi e gestionali mediante una lettura sapienziale ed evangelica dell'esistente è un modo per fronteggiare i cambiamenti necessari, nella linea di individuare ciò che è essenziale e prioritario per affrontare le sfide del presente e del futuro.<sup>9</sup>

Nella dinamica sociale, come nella

psicodinamica individuale, ogni crisi costituisce un elemento motore che attiva processi di trasformazione, i quali spesso non nascono da innovazioni previste e progettate a tavolino da qualche esperto, ma piuttosto da eventi, da situazioni che irrompono nella vita delle persone e delle istituzioni spingendo verso soluzioni nuove e verso cambiamenti culturali e strutturali. Si pensi alla necessaria riorganizzazione istituzionale, anche in rapporto al carisma originario, che si verifica negli Istituti ogni volta che devono offrire risposte appropriate alle nuove emergenze sociali ed educative del contesto in cui si vive e si opera.

### **2.3. Comprendere il cambiamento: significati, modalità e forme**

Come interpretare e comprendere il cambiamento? È un concetto complesso e articolato e proprio per questo facilmente equivocado. Nella lingua italiana il verbo *cambiare* può voler dire *sostituire, trasformare, modificare, convertire* (in senso transitivo), *diventare diverso, mutare nell'aspetto o nel comportamento* (in senso riflessivo).<sup>10</sup> Il cambiamento ha sempre a che fare con qualcosa di differente rispetto al momento in cui si decide di attuarlo, rappresenta un segno di variazione anche se non necessariamente di discontinuità. In generale, il concetto di *cambiamento* è collegato alla modifica delle caratteristiche del proprio essere e/o del proprio modo di fare, ma può voler dire anche ag-

giornare, correggere, migliorare lo *status quo*, adattando se stessi all'ambiente che cambia.

Quando ci si riferisce alle persone e ai processi di crescita è opportuno però fare una distinzione tra *cambiamento e trasformazione*. *Cambiare* può significare modificare, migliorare, ritoccare, correggere qualcosa che non va tanto bene, implica un'azione di rimozione, revisione, rettifica, correzione e ciò potrebbe suscitare paura, ansietà, sconforto, resistenze. *Trasformare* invece indica che la realtà di per sé è buona e che tutto può esistere in noi stessi, anche i limiti e le debolezze perché possono essere accolte, avere un senso, anche se sollecitano processi di accettazione.<sup>11</sup>

Nel contesto di una società liquida tutto può cambiare: cambia l'offerta di determinati prodotti, cambiano i modelli, le modalità di produzione, di promozione, di collaborazione; cambia la logica con cui si gestisce un'istituzione o un'organizzazione sociale, cambiano le funzioni, i processi, i ruoli, le leggi, le finalità, la struttura, i confini, le relazioni, la *vision*, le condizioni di contesto.

A cambiare possono essere elementi strutturali o relazionali che sono alla base delle strategie di collaborazione, di comunicazione e di scambio. I cambiamenti possono essere di natura *esogena* riferiti a situazioni circostanti alle persone o di natura *endogena* interna, come i cambiamenti psichici o il cambiamento terapeutico. Oppure possono essere

il risultato congiunto di entrambi.

In ambito socioeconomico tutti gli attori all'interno di un'istituzione devono provare a stimolare una propria flessibilità di fondo, non solo tecnica ma anche concettuale, per essere pronti, tempestivi e capaci di cogliere gli stimoli al cambiamento. Riuscire a comprendere in maniera utile i segnali interni/esterni permette di programmare adeguatamente strategie al fine di mettere in pratica le opportune azioni correttive e/o preventive. Il concetto di *cambiamento* è legato anche alla necessità di mantenere nel tempo uno stato di equilibrio dinamico che può derivare da azioni razionali o da intuizioni e che tiene conto di una realtà fenomenica e non solo soggettiva, in quanto chi sceglie di cambiare o è costretto a farlo da circostanze particolari o in rapporto interattivo con i propri sistemi di significato e valori di riferimento. Alla base di una scelta di cambiamento ci sono delle decisioni, originate a sua volta da schemi interpretativi personali che danno forma alle informazioni e dalle specifiche categorie valoriali che ne stabiliscono la priorità. Il cambiamento è associato spesso all'idea di *evoluzione*, a qualcosa di migliorativo o progressivo che implica una condizione successiva di più alto livello rispetto a quella di partenza. La voglia di cambiare comporta la necessità di migliorare, di crescere, non necessariamente a livello dimensionale o di considerazione, ma sicuramente in maniera sostenibile ri-

spetto al trascorrere del tempo. Si cambia perché si è parte di un sistema più grande e interrelato che suggerisce, influenza, reagisce, matura delle aspettative sulle azioni volte a modificare il pregresso per un futuro diverso, nel rispetto di una logica di co-evoluzione. La persona è sempre in interazione con l'ambiente e con i diversi contesti relazionali in cui vive. Sicché, si può dire che non si cambia per modificare la propria identità, si cambia piuttosto per cercare di stabilizzarla nel tempo. E nel gestire questo tipo di cambiamento nasce l'esigenza di imparare a interpretare l'ambiente circostante e la sua complessità per capire *come* cambiare, *quando* cambiare e *perché*. Ciò vale sia a livello delle persone che delle istituzioni e delle comunità.

Sono diverse *le modalità e le forme* del cambiamento. Si può cambiare in modo lieve, radicale, temporaneo o permanente, si può cambiare per provare altre strade alla ricerca del successo o per non sbagliare. Si cambia per riparare a un errore, per rinnovarsi, perché è stato pianificato di farlo deliberatamente. Si cambia perché si hanno informazioni maggiori rispetto al passato o perché è cambiata la prospettiva di indagine dei fenomeni osservati, oppure la percezione degli stessi; in tal senso il cambiamento è inteso come una ridefinizione cognitiva dell'esperienza, può essere quindi considerato funzione dell'apprendimento. Si può cambiare perché gli altri cambiano e

si può cambiare per anticipare il cambiamento degli altri.

Esistono varie forme di cambiamento, a seconda delle logiche e delle filosofie sottostanti alle azioni di modifica configurabili come cambiamenti, ma anche a seconda degli obiettivi impliciti o espliciti dell'istituzione, dei criteri di riferimento alla base delle scelte e che definiscono le priorità. Si pensi, ad esempio, ai criteri alla base dei processi di ridimensionamento, ristrutturazione o ri-significazione delle opere nella vita religiosa.

#### **2.4. Cambiamento e innovazione**

Tra le varie forme di cambiamento c'è *l'innovazione*, intesa come la possibilità di concretizzare la creatività attraverso la realizzazione di soluzioni originali per la soddisfazione di esigenze mutevoli nel tempo. L'innovazione può essere *incrementale* o *radicale*; la prima è in continuità con il pre-esistente, limitata a una parte dell'organizzazione e non prevede modifiche rilevanti di tipo comportamentale; la seconda, invece, comporta una rottura con il passato, in grado di stravolgere l'organizzazione pregressa con modifiche importanti perfino nei modelli di riferimento del proprio agire.

Saper cambiare comporta la capacità di proporre qualcosa di nuovo, di aggiornato e coerente con l'evolversi delle esigenze del contesto. In tal senso, il cambiamento viene inteso come *innovazione*, perché collegato a qualcosa che è percepito come di-

verso rispetto al passato, progredito e innovativo. Questa forma di cambiamento può riguardare le tecnologie utilizzate, ma anche la *vision* e la filosofia sottesa, l'organizzazione logica e fisica di una struttura. Ciò che è *innovativo* si origina da una variazione riscontrata rispetto alla vecchia proposta o stile di vita o al modo di intendere la formazione, si origina quindi da un cambiamento, proposto e percepito.

La previsione dei possibili futuri riscontri si collega alla creatività con cui si è prima pensata e successivamente attuata un'innovazione. Il fatto di riuscire a immaginare come provare a evolvere, a cambiare, stimola verso una tendenza al miglioramento delle prestazioni.

L'innovazione viene interpretata come *novità*, trasformazione che modifichi radicalmente o provochi comunque un efficace svecchiamento di mentalità, di metodi e comportamenti. Essere in grado di innovare implica la possibilità di rispondere ad alcune condizioni di contesto che sono state modificate ma anche la capacità di anticiparle, muovendosi per primi verso la direzione considerata più adeguata; tutto ciò implica processi di cambiamento.

Attenzione, però, a discernere ciò che è veramente "nuovo" nei cambiamenti. Come sostiene Ernest Bloch, il *novum* si riferisce a quelle espressioni di creatività che realmente portano alla luce possibilità prima inesprese. Infatti, quasi mai quello

che viene annunciato ed esaltato come "nuovo" mantiene la sua promessa. Spesso si tratta di mode, non di rado di mistificazioni e inganni o della ripetizione in altre forme di cose già consumate. Il criterio di autenticazione e di riconoscimento del *novum* sta nel suo valore simbolico e prolettico, cioè di anticipazione. Esso non è mai fine a se stesso, poiché nella sua parzialità allude a un *novum* totale, pienamente riuscito e inattaccabile, l'*ultimatum*. La misura della novità allora non è la differenza con il passato, è la conformità al futuro liberato dell'umanità e del mondo. La novità emerge lungo la linea del fronte storico e interpella nei vissuti quotidiani, ma il cammino si apre perché finalmente si riesce a scorgere un orizzonte. L'orizzonte indica simbolicamente una meta reale e, al tempo stesso, consente di vedere una via percorribile.<sup>12</sup> E qui si colloca "l'intelligenza della speranza" che apre al riconoscimento di orizzonti nuovi percorribili. In una visione prospettica e profetica il cristiano intravede sempre un futuro aperto, cioè una realtà che non è ancora già totalmente attuata, ma è appunto ancora futura.

### 3. I *leaders* di fronte al cambiamento

In contesti organizzativi stabili può sembrare relativamente semplice essere *leader* dovendosi muovere in un ambiente e un sistema piuttosto interno con problemi e orizzonti ab-

bastanza chiari o per lo meno facili da definire come traguardi da raggiungere. Oggi non è più così, perché viviamo in un mondo caratterizzato da continui mutamenti e la complessità delle situazioni presenta sfide e problematiche sempre più articolate, anche perché la direzione da prendere per il futuro non è definita né tanto meno chiara, anzi deve essere nuovamente ripensata e ridisegnata proprio a partire dal presente. La figura del *leader* allora è chiamata a percorrere strade insolite alla ricerca di soluzioni inedite. Rimane aperto il problema se ciò che si osserva nella *leadership* in generale, nella *governance* delle istituzioni religiose o educative, e che si configura come debolezza e criticità o come uno scadimento dell'autorità e governabilità, stia rappresentando una fase di transizione verso nuove forme di *leadership* o se si tratti di una risposta non adeguata al pluralismo delle società complesse che tende a "conservare" le istituzioni più che a "innovare" le funzioni istituzionali e lo stile di animazione e di governo.

In un tempo in cui il cambiamento è divenuto una costante di vita e di azione è indispensabile uno stile di *leadership evolutiva e innovativa*. Coloro che ci guidano devono essere capaci di proiettare una visione chiara della direzione da seguire e devono avere un atteggiamento aperto, innovativo e costruttivo di fronte al nuovo che si apre davanti, capaci di trasformare i problemi in oppor-

tunità e di valorizzare tutte le energie e le risorse presenti nelle persone, creando collaborazione, partecipazione e corresponsabilità.

### **3.1. Saper cogliere i segnali di cambiamento e saperli comunicare**

Saper leggere il *novum* presente nella realtà di situazioni che cambiano e saperlo comunicare è una tra le competenze principali che un *leader* dovrebbe possedere per essere in grado di sfidare il cambiamento e di gestirlo in maniera saggia ed equilibrata.

Per leggere i segni del cambiamento è essenziale la conoscenza dei processi culturali e storici in atto, ma per interpretare i segni del *novum* presenti in essi occorre saper decodificare segni e simboli e individuare i loro rispettivi e inediti significati, e anche saper cogliere le tendenze del momento corrente e le motivazioni che ne sono la causa. Conoscenza e esperienza riflessiva, quindi, ne possono facilitare l'arduo compito.

Chi ha un incarico di *leadership* pertanto deve saper interpretare le trasformazioni delle abitudini, dei comportamenti e degli stili di vita in atto, deve saper valutare le visioni del mondo proposte dai media o sottese nelle scelte politiche e istituzionali.

Per essere a conoscenza delle manifestazioni e dei fatti relativi alla vita sociale e culturale è necessario possedere informazioni aggiornate sugli stili di vita e sui costumi, sulle espressioni antropologiche del vivere col-



lettivo, sulla logica dominante che è prevalentemente economica della produzione in campo mediatico e comunicativo, per riuscire a intercettare e poi a comunicare i cambiamenti in atto nella cultura che influiscono anche sulla cultura delle organizzazioni religiose, sugli atteggiamenti e stili di vita, non solo dei giovani, come pure sul modo di intendere il carisma, la sua identità e missione, la sua inculturazione nel mondo e nella storia.

In questa ottica, è interessante il contributo di Bodega, il quale sostiene che il *leader* di un'organizzazione non fa altro che svelare ciò che nel ciclo della storia e della natura è già contenuto, liberando cioè le loro qualità segrete. Egli ritiene che l'esperienza del cambiamento è già implicita nella natura dell'organizzazione; l'impegno nel far fronte al cambiamento è funzionale alla qualità del *leader* che guida il cambiamento, ai riconoscimenti legati al cambiamento e alle conseguenze negative del non-cambiamento; la capacità di accompagnare le persone verso una "nuova situazione" è largamente distribuita tra i *leaders* dell'organizzazione; le capacità di apprendimento di ogni unità di cui si compone l'organizzazione sono sufficienti per avviare un processo di cambiamento innovativo e di modernizzazione.<sup>13</sup>

*Essere tessitori del futuro*, ispirare e formare i costruttori del domani: questa dovrebbe essere la caratteristica essenziale di un *leader* oggi,

soprattutto di chi ha ricevuto da Dio il compito di guidare un Istituto o una comunità religiosa.

Il progetto innovativo, il *senso innovativo* non richiedono grandi propositi o grandi scelte, ma organizzazioni capaci di mantenere la vitalità delle piccole radici che consentono alla pianta di produrre rigogliose foglie, incantevoli fiori e utili frutti. Come indica un noto aforisma di Seneca, *il nuovo è sempre intorno a noi, non occorre cercarlo da altre parti, basta essere attrezzati per vederlo, ospitarlo e amarlo*.

In una visione cristiana della vita, e ancor più nel contesto di una vita consacrata, la creatività come attitudine umana di chi ha il compito di animare e guidare una comunità o un Istituto, è frutto dell'amore, dono dello Spirito Santo, che trova in Cristo la fonte e l'ispiratore primigenio. Secondo la logica evangelica ogni autorità è tale se è generativa, cioè se fa crescere, se genera vita mediante il servizio e non attraverso il potere e il controllo, se continua a mettere al mondo qualcosa di nuovo, di inatteso, di originale, sempre però in tensione tra tradizione e innovazione.

### **3.2. Migliorare le capacità di cambiamento**

Una prima osservazione riguarda la *gestione del cambiamento* sia da parte delle persone che delle istituzioni. In tempi di grandi trasformazioni è mutato il modo di approcciarsi al cambiamento: si è verificato il pas-

saggio da un *cambiamento lineare* a un *cambiamento complesso*. Ne sono nati diversi metodi per realizzare un'efficace gestione del cambiamento, anche se non sempre risulta chiaro come aiutare e sostenere le organizzazioni e i suoi membri a sviluppare un'autonoma capacità di cambiamento continuo per far fronte alle sempre più cangianti condizioni ed esigenze di trasformazione provenienti dalla società produttiva divenuta più competitiva e aperta all'innovazione. Molte organizzazioni sociali e istituzioni educative hanno tentato di promuovere l'attitudine a implementare il cambiamento utilizzando un *approccio programmatico*, che consiste, a partire dalle sollecitazioni delle trasformazioni provenienti dall'ambiente esterno, nel definire un 'nuovo' ben determinato *status* o modo di essere auspicato della struttura dell'istituzione, per poter così pianificare e implementare i successivi cambiamenti necessari per conseguirlo. Tale approccio affronta il cambiamento come un *processo lineare e meccanicistico*, costituito da una serie di eventi tra loro distinti, talvolta anche traumatici, che è necessario prevedere e controllare per permettere alle organizzazioni di conseguire i propri obiettivi. Si tratta di un approccio che si sta mostrando sempre meno adeguato ad affrontare le dinamiche ambientali di trasformazione emergenti. Al momento, ci si trova spesso ad affrontare contemporaneamente un grandissimo numero di cambia-

menti, improvvisi e di grande rilevanza, che richiedono capacità di sperimentare, di improvvisare e di muoversi verso uno *status* futuro non chiaramente definito e previsto prima, in larga parte ancora sconosciuto.

Oltre alle capacità di programmare e implementare il cambiamento, le istanze ambientali emergenti richiedono capacità organizzative ampie e profonde, declinabili in termini di: a) una chiara volontà e una certa abilità dei *change makers* (destinatari del cambiamento, agenti/implementatori del cambiamento, *leaders* del cambiamento) di assumersi la responsabilità del cambiamento continuo; b) *infrastrutture* idonee a supportare il cambiamento continuo (adeguato sistema di comunicazione, sistemi e processi flessibili, processi di formazione e di continuo aggiornamento del personale); c) *risorse sufficienti* dedicate al cambiamento (attenzione, tempo, persone, denaro,...).<sup>14</sup>

### **3.3. Come governare il cambiamento: diversi approcci**

Come governare il cambiamento nelle organizzazioni e nelle istituzioni? Dagli studi sul governo del cambiamento organizzativo emergono tre approcci tra loro molto interrelati: *l'approccio direttivo*, *l'approccio programmato* e *l'approccio guidato*.

Il primo approccio al cambiamento abbastanza frequente è *l'approccio direttivo*, fondato sull'autorità e sul rispetto delle direttive, che se non è ben gestito rischia di imporre dall'alto

il cambiamento utilizzando atteggiamenti di persuasione e di convincimento per farlo accettare dalle persone. In tal caso, bisogna misurarsi con delle possibili reazioni di rifiuto, contestazione, frustrazione o rabbia da parte dei destinatari. È un approccio abbastanza semplice e rapido, inizialmente anche efficiente e determinato, ma col tempo può generare risultati poco convincenti e duraturi perché non sollecita processi di miglioramento delle capacità di cambiamento insite nelle persone e di auto-motivazione.

L'*approccio programmato*, molto diffuso sia presso le organizzazioni aziendali o formative sia negli Istituti religiosi, si presenta ancora verticistico e direttivo, in quanto viene promosso a livello delle autorità che governano, pur basandosi sul principio del coinvolgimento di tutti i soggetti che direttamente implementano il cambiamento. Si cerca di creare le condizioni perché i membri dell'istituzione si sentano coinvolti e nello stesso tempo si presta attenzione ad alcune persone chiave che più direttamente implementano il cambiamento. Bisogna osservare però che l'onere di annunciare, avviare e sostenere il processo resta quasi completamente a carico dei *leaders*, i quali individuano la necessità del cambiamento, elaborano gli obiettivi da realizzare e decidono la direzione dei cambiamenti fattibili. Un grosso problema è quello di individuare e saper gestire le inevitabili resistenze al cambiamento che emer-

gono all'interno dell'istituzione. Le modalità con cui far fronte alle resistenze possono essere controproducenti se si assume uno stile direttivo e autoritario o al contrario ci si lascia andare al permissivismo e a una tolleranza eccessiva.

L'approccio programmato è il più frequentemente utilizzato dai *leaders*, soprattutto a livello degli Istituti o Congregazioni più complesse e articolate. Quando si associa a forme di eccessivo decentramento nell'animazione e nel governo si corre il rischio di prendere direzioni parallele e dicotomiche, nel senso che ciò che viene programmato per un sessennio da un Capitolo generale all'altro fa la sua strada e presto viene dimenticato dalla maggioranza dei membri e delle comunità e anziché promuovere il cambiamento promuove il ritorno alla situazione di prima. Cioè nulla cambia e tutto ritorna ad essere come prima. E questo è quanto mai deludente e demotivante.

A differenza dei primi due approcci, molto più diffusi, l'*approccio guidato* è quello più difficile da attuare ma che tuttavia risulta il più adeguato per affrontare la complessità. Esso si basa sull'idea che il cambiamento non può essere solo a carico dei *leaders* che si assumono l'onere di avviare e sostenere il processo di cambiamento identificando la necessità di cambiare e le priorità, elaborando la visione degli obiettivi, decidendo infine i cambiamenti possibili. Il modello di cambiamento guidato consiste

in un processo interattivo di progettazione, implementazione, ma anche di improvvisazione per apprendere dal cambiamento seguito dalla condivisione di tale apprendimento, attraverso uno scambio di verifica delle dinamiche del cambiamento in atto, così da poter leggere e interpretare il cambiamento atteso e riprogettarne il nuovo. Il cambiamento cioè emerge dall'interno dell'intera organizzazione come risultato dell'impegno dei membri e del contributo da essi fornito al conseguimento degli scopi dell'istituzione. E ciò facendo leva sulle competenze, sui talenti e la creatività delle persone, ascoltando e accogliendo nuove idee e prospettive, concretizzate poi nella prassi e successivamente verificate nei loro esiti raggiunti. Anche in questo tipo di approccio ci sono delle resistenze da affrontare, come ad esempio, la percezione di essere in balia dei cambiamenti ai quali doversi adattare che può essere scoraggiante e demotivante, nel desiderio di terminare al più presto il processo di cambiamento messo in atto (“*non era meglio prima? Ma perché dobbiamo cambiare sempre?*”) Tale approccio richiede *leaders* che siano sempre più *inclusivi*, cioè dotati di capacità di ascolto, di confronto, di coinvolgimento, di attenzione e sensibilità nel cogliere i talenti e nel risvegliare l'attitudine e la propensione al cambiamento. Per governare e migliorare il cambiamento nelle organizzazioni in tempi di significativa transizione come quelli

che stiamo attraversando possono essere diversi gli approcci e i modelli, ma è chiaro che nessun modello da solo potrà facilitare la capacità di cambiamento all'interno dell'istituzione, se non viene integrato con altri approcci. L'esperienza dimostra che l'*approccio guidato*, più articolato e complesso, sarebbe più adeguato ma non sempre riesce anche perché i *leaders* del cambiamento dovrebbero essere degli esperti tecnicamente qualificati. Al più comune modello di approccio che è quello *programmato*, anch'esso non del tutto soddisfacente, sarebbe opportuno associare i criteri e i metodi dell'approccio *guidato* che consentirebbe di coinvolgere più responsabilmente tutti i membri delle organizzazioni e non solo coloro che le dirigono.<sup>15</sup> Compito fondamentale tuttavia è lavorare per installare una *cultura del cambiamento* in tutta l'istituzione, non solo nel gruppo di stretti e qualificati collaboratori. Si richiede allora la formazione di una *leadership* in grado di offrire una guida affidabile e sicura che permetta a tutti di sapersi muovere nell'incertezza o nell'apparente caos derivante dai cambiamenti messi in atto. Nel contesto di cambi epocali da coloro che sono chiamati a guidare le istituzioni o le organizzazioni si esige non solo più *leadership* ma anche nuove forme di *leadership*. Si tratta di un'impresa ardua e audace: avviare, accompagnare e sostenere i processi di cambiamento fino a trasformare l'istituzione dal di dentro,

come una organizzazione “costruita per cambiare” non solo una volta, ma continuamente, in grado di affrontare e anticipare il cambiamento e le dinamiche di un ambiente in continuo cambiamento.

#### **4. La Formazione, risorsa decisiva per lo sviluppo dell'attitudine al cambiamento**

Se la persona è il punto di partenza e ha un ruolo strategico nella gestione del cambiamento di qualsiasi organizzazione, allora la formazione rappresenta una risorsa cruciale per la crescita e lo sviluppo delle persone e dell'istituzione, un fattore decisivo per promuovere le attitudini al cambiamento. Di fatto, la formazione può essere descritta come l'attività volta a favorire il cambiamento delle persone in stretto rapporto con il loro compito e le loro funzioni, a servizio del bene e della missione dell'istituzione. E questo attraverso l'acquisizione di *saperi* in termini di *conoscenze, abilità e atteggiamenti (sapere, saper fare, saper essere)*. Ma si tratta sempre di una “conoscenza in azione”, quindi, è strettamente connessa allo sviluppo di competenze, cioè un sapere orientato al fine.

Di conseguenza, la formazione non può perdere il contatto con la realtà e deve valorizzare le persone nei loro talenti e risorse umane, promuovendo la gioia e l'orgoglio di realizzare il compito-missione proprio della vocazione ricevuta e del carisma di appartenenza, con l'attenzione a favorire

esperienze di appartenenza vivendo in pienezza la dimensione comunitaria. Essa va considerata come *un nodo e uno snodo centrale* per chi voglia comprendere e promuovere lo sviluppo di una *identità in cambiamento* (identità carismatica e identità personale e culturale), il riconoscimento e la valorizzazione delle risorse umane e spirituali, dei talenti, cardini del processo di cambiamento di tutta l'organizzazione religiosa. Ma l'attenzione va posta anche sulle *strutture formative* (in termini di persone, risorse, organizzazione, cultura, rapporti con la realtà, ...), sui *percorsi formativi* volti a potenziare nella persona la motivazione, la fiducia, la consapevolezza della grandezza e bellezza della propria chiamata, la libertà e l'autonomia nel portare avanti responsabilmente il proprio cammino di crescita personale e vocazionale. Siamo tutti consapevoli quanto sia necessario in una situazione di complessità formare fin dall'inizio delle persone aperte al cambiamento, dotate di flessibilità e di apprendimento innovativo (capacità di cambiare il proprio modo di comprendere le cose, propensione al ripensamento dei propri modelli mentali, al confronto con altri punti di vista,...), di partecipazione attiva anche nei processi decisionali, appassionate per la ricerca di significati e valori che aprano orizzonti e strade di futuro percorribili. Ciò presuppone la *creazione di contesti di formazione aperti* all'innovazione, che garantiscano un clima di

fiducia e di supporto tale da responsabilizzare e stimolare creatività e ricerca di soluzioni per gestire sapientemente il cambiamento.

Un problema di cruciale importanza per la formazione di persone aperte al cambiamento e per lo sviluppo di attitudini di creatività e flessibilità, di apprendimento aperto all'innovazione, di capacità di vedere le cose da altri punti di vista e a mettersi in discussione, è *la necessità di formare i leaders del futuro*, a partire da un ripensamento critico dei *modelli di leadership* tuttora presenti nelle istituzioni e che ormai non sembrano più adeguati a governare e gestire il cambiamento. In quale direzione si dovrebbe muovere in futuro l'azione della *formazione dei leaders*, soprattutto a livello di governi centrali, perché in questi tempi di cambio di paradigmi non si corra il rischio di continuare a dare risposte vecchie e consolidate a nuovi ed emergenti problemi che hanno modificato radicalmente le relazioni, l'affettività e la sessualità, lo sviluppo e la maturazione delle persone, i modelli di educazione e di apprendimento, la gerarchia dei valori, gli stili di vita e le motivazioni alle scelte?<sup>16</sup>

#### **4.1. La formazione e le sue sfide "mancate"**

È sufficientemente nota la situazione di disagio che si coglie nei formatori e in particolare tra coloro che si occupano di formazione dei formatori. La constatazione abbastanza comune è che la formazione sia divenuta qual-

cosa di casuale, semplificata al massimo e appiattita nella quotidianità della vita e dell'esperienza, per una sorta di assolutizzazione dell'esperienza, della condivisione di pratiche senza cogliere la visione o le visioni sottostanti né verificare l'allineamento tra obiettivi, contenuti, metodi e verifica degli apprendimenti e delle acquisizioni di determinate competenze.

Sono molteplici i segnali della crisi che ha investito la formazione, sia in generale che specifica: essa deve liberarsi da una visione funzionalistica, dagli schemi e modelli che generano fissità e non apertura o flessibilità. La formazione non può essere un processo spontaneo che si alimenta solo dalle esperienze della prassi, occorre liberarsi dall'inerzia culturale presente nelle istituzioni e organizzazioni, che non solo consentono il permanere di atteggiamenti conservatori ma creano resistenza al cambiamento anche perché mancano di strumenti culturali per leggere la realtà al di là degli schemi soliti. E ciò costituisce un ostacolo notevole allo sviluppo delle attitudini al cambiamento e alla messa in atto di processi di cambiamento, generando al contrario processi di riflusso e quindi di ritorno al già fatto e al già detto.<sup>17</sup>

Tra le sfide "mancate" la più rilevante è la *formazione della leadership*, divenuta troppo "ovvia" e unilaterale o eccessivamente sbilanciata sulle tecniche manageriali, sull'area dello sviluppo personale (abilità di decisione e comunicazione) e poco sulla co-

struzione di una “visione prospettica” e di approfondimenti teorici (antropologici e pedagogici) o sbilanciata sulla spiritualità, sul carisma specialmente dal punto di vista storico.

Quale attenzione è stata posta sul formare i *leaders del futuro* a saper sviluppare opportune strategie, ad avere una visione mondiale e di grande orizzonte dei problemi, a saper guidare istituzioni ormai sempre più decentralizzate, a essere sensibili e ricettivi della diversità, efficaci nelle relazioni interpersonali, capaci di creare e rafforzare il senso di appartenenza, la chiarezza della propria identità e missione, la passione e l'orgoglio della propria vocazione e professionalità?

### Conclusione

Concludo con un ricordo speciale di Bruno Secondin che con lungimiranza e profezia ha saputo vivere i segni di cambiamento presenti nel nostro tempo, divenendo maestro nel discernere, nell'interpretare i movimenti dello Spirito anche impercettibili di cui è attraversata la vita consacrata nelle sue sfide e nelle sue “crisi”.

«Siamo chiamati ad abitare gli orizzonti, ad esplorare cammini, non semplicemente a riciclarci, tanto per sopravvivere. Chi non anticipa il futuro, non troverà posto nel futuro. I religiosi sono da sempre testimoni del futuro atteso e anticipatori simbolici di quello che tutti attendiamo nella fede: “regno di verità e di vita, regno di santità e di grazia, regno di giustizia, di amore

e di pace” [...]. Ma per fare questo c'è bisogno di riconoscere alla vita consacrata uno “statuto giuridico” aperto e capace di rispettare e apprezzare una certa *genialità* di esplorazione e di invenzione. Se la si irrigidisce entro schemi fissi, per paura di perderne il controllo, o perché il fascino del passato ci impedisce di pensare in modo nuovo e creativo, si rischia di farle fare la fine del vino nuovo messo in otri vecchi [...].

Certi esercizi di sopravvivenza non sono che un gioco di specchi: rimandano sempre la stessa figura, rimpicciolita all'infinito. Appunto come certe comunità e Istituti, che credono di fare cose nuove riciclando vecchie abitudini, solo superficialmente riverificate [...]. Lo Spirito sta facendo appelli a cose nuove, anzi già le suscita, con la sua creatività e chiamando a nuove stagioni i nostri carismi, dentro il travaglio di una Europa che si contorce per le doglie di un parto doloroso e imprevisto».<sup>18</sup>

### NOTE

<sup>1</sup> Docente Ordinario di Psicologia dello sviluppo presso la Pontificia Facoltà di Scienze dell'Educazione «Auxilium» di Roma.

<sup>2</sup> Dominici Piero, studioso delle implicanze della società *ipercomplessa* e delle sue ricadute nell'educazione, sostiene che per far fronte a tale complessità è necessario rimettere al centro la persona, lo spazio relazionale e i processi educativi. (Cf DOMINICI Piero, *Una buona educazione alla complessità*, in *Nova Il Sole 24 ore* (07/05/2017), in [128](https://nova.ilso-</a></p>
</div>
<div data-bbox=)

le24ore.com/frontiere/una-buona-educazione-alla-complessita/ (14-06-2021).

<sup>3</sup> Il ciclo del valore delle risorse umane è un modello che nasce dall'esperienza di decenni di sperimentazioni, mirate a scoprire una modalità operativa funzionale a ogni organizzazione per mettere al centro dell'attenzione la persona che si vuole servire con la propria proposta. Le teorie alla base di tali sperimentazioni provengono da differenti contesti di azione: dal ciclo di Kolb, al costruttivismo, al *Cooperative Learning*, al metodo Kaizen passando per la *Learn Manufacturing*, ecc. (cf COSTA Giovanni - GIANECCHINI Martina, *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*, New York, Editore McGraw-Hill Education 2019).

<sup>4</sup> Nei manuali di gestione delle risorse umane si trovano una serie di indicazioni concrete da parte degli esperti per i *leaders* aziendali alle prese con la gestione del cambiamento. È interessante la conferenza di un noto esperto di cambiamenti organizzativi, Jim HEMERLING, che indica cinque suggerimenti pratici per affrontare le trasformazioni e creare le condizioni per uno sviluppo personale e professionale (cf video in <https://youtu.be/urntcMUJR9M>). È convinzione comune che la capacità di reagire agilmente di fronte ai mutamenti della società e del mercato e di adattarsi ai cambiamenti sarà sempre più determinante per il futuro delle aziende, per questo il *change management* (gestione del cambiamento) non può essere di competenza esclusiva del singolo *leader* ma dovrà essere condivisa da tutti i collaboratori a ogni livello.

<sup>5</sup> Cf DEL CORE Pina, *Por una vida religiosa "más allá de la adaptación" el coraje de renacer*, in *Vida Religiosa*, Monografico 116(2014)3, 293-314.

<sup>6</sup> Cf DEL CORE Pina, *Per una vita religiosa "oltre l'adattamento". Il coraggio di rinascere*, in *Rivista di Scienze dell'Educazione*, 54(2016)3, 362-363.

<sup>7</sup> Cf PRIGOGINE Ilya, *La fine delle certezze. Il tempo, il caos e le leggi della natura*, Torino, Bollati Boringhieri 2014.

<sup>8</sup> La crisi si può verificare quando le istituzioni di vita consacrata lungo il tempo si allontanano dal carisma e dall'ispirazione originaria o per un errato processo di istituzionalizzazione o per un progressivo allontanamento dal presente, dal contesto culturale contemporaneo.

<sup>9</sup> Cf DEL CORE Pina, *Vita religiosa e cambiamento: nuove dimensioni per la riorganizzazione degli Istituti*, in *Vita Consacrata* 47(2011)6, 496-509; ID, *Vida religiosa y cambio: la reorganización de los Institutos*, in *Vida Religiosa* 108(2011)4, 173-183.

<sup>10</sup> Cf SABATINI Francesco - COLETTI Vittorio, *Il dizionario della lingua italiana*, Milano, Rizzoli Larousse 2008.

<sup>11</sup> Cf GRÜN Anselm, *Il coraggio di trasformarsi. Alla scoperta del dinamismo della vita interiore*, Milano, San Paolo 1999, 5-7.

<sup>12</sup> Cf FALAPPA Fabiola, *Per una ermeneutica della storia: ontologia e speranza nel pensiero di Ernst Bloch*, Milano, FrancoAngeli 2017, 81-82.

<sup>13</sup> Cf BODEGA Domenico, *Le forme della leadership*, Milano, Rizzoli ETAS 2002, 105.

<sup>14</sup> Si veda uno studio dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca che riporta un articolo presentato alla Conferenza Internazionale di Management di Copenaghen 2007 (cf KERBER Kenneth W.-BUONO Anthony F., *Enhancing Change Capacity. Client-Consultant Collaboration and Emergent Change*, in *Symphonya. Emerging Issues in Management* (symphonya.unimib.it), 1(2007)81-96. <http://dx.doi.org/10.4468/2007.1.10kerber.buono> 81 (13-06-2021).

<sup>15</sup> Interessante al riguardo è il modello di implementazione del cambiamento organizzativo messo a punto da David Cooperrider negli Stati Uniti, *l'Appreciative Inquiry (Indagine elogiativa)*, che ha contribuito a generare un vero cambio di paradigma, un nuovo approccio alla soluzione dei problemi aziendali, focalizzando l'attenzione su quanto già funziona, su ciò che è efficace e mobilitante nella direzione della *mission* e degli obiettivi dell'organizzazione (cf COOPERRIDER David - WHITNEY Diana D., *Appreciative Inquiry: A Positive Revolution in Change*, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers 2005). Il metodo proposto, pur basato sui principi del *problem solving*, tuttavia se ne discosta perché non punta sui problemi ma guarda alle risorse, a ciò che già realmente funziona lavorando in maniera strutturata direttamente sul progetto (il fine) che richiede la soluzione dei problemi (il mezzo), valorizzando la motivazione e l'atteggiamento nei confronti del lavoro o della realtà istituzionale



in cui si opera il cambiamento (cf PRIVITELLO Stella, *Appreciative Inquiry, l'approccio positivo che funziona! L'«indagine elogiativa»: un metodo strutturato per la gestione del cambiamento organizzativo*, in *Dirigere l'Azienda*, aprile 2017, 38-41).

<sup>16</sup> Una questione centrale ma anche complessa è quella dei *modelli formativi*, specie nell'ambito della formazione dei formatori e ancor più dei formatori dei *leaders*. Si richiederebbe un approfondimento specifico anche attraverso la rilettura di alcuni documenti ecclesiali (cf DEL CORE Pina, *Modelos formativos y formación de los formadores: un problema que debe ser reinterpretado*, in *Vida Religiosa* 122(2017)5, 39-56); CONGREGAZIONE PER GLI ISTITUTI DI VITA CONSACRATA E LE SOCIETÀ DI VITA APOSTOLICA, *Per vino nuovo otri nuovi. Dal Concilio Vaticano II la vita consacrata e le sfide ancora aperte. Orientamenti*, Città del Vaticano, Libreria Editrice Vaticana 2017; e *l'Istruzione. Il servizio dell'autorità e l'obbedienza. Faciem tuam, Domine, requiram*, Città del Vaticano, Libreria Editrice Vaticana, 11 maggio 2008.

<sup>17</sup> Cf BALDINI Ennio - MORONI Federico - ROTONDI Marco (a cura di), *Nuovi alfabeti. Linguaggi e percorsi per ripensare la formazione*, Milano, FrancoAngeli 2015.

<sup>18</sup> SECONDIN Bruno, *Le sfide attuali della/alla vita consacrata in Europa*, Relazione Assemblea USG, Roma, 3 febbraio 2016, in <http://ucesm.net/cms/wp-content/uploads/Relazione-P.-Bruno-ita.pdf>. (13-06-2021).