

L'organizzazione carismatica

Roberto Franchini - Responsabile Area Strategia, Sviluppo e Formazione, Opera don Orione

Abstract

Il contributo riflette sulle implicazioni derivanti dalla necessaria applicazione di strategie organizzative di vario tipo sulla vita delle opere sociali e sociosanitarie, ripercorrendone al contempo le vicende. In particolare, vengono presi in esame gli attuali modelli applicativi adottati sotto il profilo dell'organizzazione, per giungere a definire quale tra essi sia il più adatto a sostenere la quotidianità delle imprese a movente carismatico, realtà da orientare verso la centralità di obiettivi e indicatori di tipo apostolico.

¹Il titolo del presente articolo racchiude, nella sua semplicità, un dilemma assai impegnativo, un nodo arduo da affrontare, che consiste nell'accostamento tra la missione apostolica, tipica di organismi come i movimenti e le congregazioni religiose, e la forma di impresa che questi inevitabilmente assumono, nel momento stesso in cui il loro dono si traduce (si incarna) in opera sociale.

Come affermava Papa Benedetto nella *Deus Caritas Est*, l'amore per il prossimo non può fare a meno dell'organizzazione: infatti, "l'amore del prossimo radicato nell'amore di Dio è anzitutto un compito per ogni singolo fedele, ma è anche un compito per l'intera comunità ecclesiale, e questo a tutti i suoi livelli: dalla comunità locale alla Chiesa particolare fino alla Chiesa universale nella sua globalità. Anche la Chiesa in quanto comunità deve praticare l'amore. Conseguenza di ciò è che *l'amore ha bisogno anche di organizzazione quale presupposto per un servizio comunitario ordinato*" (DCE, 20).

Tuttavia, il fattore organizzativo ha una natura tale da indurre il pericolo dell'auto-referenzialità, ovvero dell'eterogenesi dei fini: la forma concreta in cui l'amore si struttura tende nel tempo ad irrigidirsi, smarrendo il legame con il senso ultimo della propria ragion d'essere, per rimanere intrappolata nei processi e nelle singole azioni organizzative.

Proprio per questo Papa Francesco ricorda continuamente che la Chiesa non è una ONG (Organizzazione Non Governativa): questo slogan, tuttavia, non vuol significare che l'esercizio della carità da parte del popolo ecclesiale possa fare a meno di strutturarsi in forma d'impresa, anzi! Al contrario, è da ritenere che il Papa voglia ricordarci che la forma stessa in cui si incarna l'amore per il prossimo non può essere intesa come un fattore neutro, pertanto assimilabile da qualsiasi altra organizzazione, ma come uno degli elementi chiave per rappresentare al mondo l'originalità dell'azione caritativa che sgorga dalla natura della Chiesa.

Se questo è vero, è da vedere come un pericolo, o probabilmente come una vera e propria deriva il fatto che le opere nate da un carisma ecclesiale sposino in modo acritico forme organizzative nate

¹ Il saggio rappresenta una revisione e attualizzazione di un precedente articolo, uscito sulle pagine della presente rivista, cfr. Franchini, 2017.

altrove: è necessaria una profonda riflessione su come sia possibile orientare la struttura d'impresa verso valori e obiettivi tipici di un movente ideale².

1. Cenni di storia delle organizzazioni carismatiche

La tradizione ecclesiale dei santi sociali è nata in periodo storico e in un contesto sociale durante e nel quale lo Stato non si occupava, se non marginalmente e occasionalmente, del benessere dei cittadini. Oltre a ciò, l'espressione organizzata della carità ecclesiale, spesso rappresentata da istituzioni di grande dimensione, non era sottoposta ad alcun tipo di vincolo normativo, potendo agire sotto l'esclusiva spinta della propria motivazione carismatica, pur condizionata dalla dinamica istituzionale.

In effetti, la storia complessiva della vita delle organizzazioni carismatiche può essere letta dal punto di vista del complesso rapporto tra Stato, carismi e movimenti ecclesiali, e bisogni della comunità, identificando tre fondamentali fasi che articolano in modo diverso questa triangolazione:

- La prima fase potrebbe essere denominata “fase senza Stato”. Prima della nascita del Welfare statale, infatti, i santi sociali hanno costruito una rete di risposte che ha completato l'insufficiente iniziativa delle Istituzioni Pubbliche di Assistenza e Beneficenza. Senza alcun modello di riferimento, con risorse incerte (per lo più provenienti da forme *ante litteram* di ricerca fondi), sono nate istituzioni in grado di dare una testimonianza generativa di solidarietà ai bisogni delle comunità.
- La seconda fase potrebbe essere denominata “primo Welfare”. Intorno alla fine degli anni Settanta, con l'istituzione del Sistema Sanitario Nazionale, lo Stato ha raccolto l'eredità della fase precedente, riconoscendo la realtà delle organizzazioni religiose (e non solo), anzi in un certo modo “adottandole”, ovvero sostenendole con la finanza pubblica, e “autorizzandole” a costituire, di fatto, la risposta ufficiale ai bisogni delle comunità. Il modello rimase quello precedente, in quanto lo Stato non ritenne, durante questa fase, di regolamentare i servizi, almeno non nella forma che conosciamo.
- La terza fase potrebbe essere denominata “LIB-LAB”. Mentre il sistema di finanziamento dei servizi inizia ad avvertire il peso di difficoltà economiche, dovuto a vari fattori (tra cui l'invecchiamento della popolazione), lo Stato inizia a regolamentare i servizi, generando il sistema di accreditamento, e irrigidendo il modello entro un generoso numero di standard organizzativi e strutturali. Ecco dunque il significato del gioco di parole: liberale (LIB) nei sistemi di finanziamento, il Welfare è laburista (LAB) nelle regole, moltiplicando in modo vertiginoso gli standard (strutturali, impiantistici ed organizzativi), e implementando un sistema articolato e pressante di vigilanza sui requisiti e sui processi (paradossalmente non sugli esiti). Mentre lo Stato oscilla, incerto, tra due visioni contrastanti di sussidiarietà, le organizzazioni a movente ideale iniziano un cammino di trasformazione, una sorta di cambio di pelle, rischiando di diventare una sorta di costola dello Stato, un “centro di costo” delle Regioni, finendo così per dialogare più con le istituzioni pubbliche che con le comunità locali (e i loro bisogni). Nel frattempo, il mercato investe nel settore, esaltando la componente privatistica (e lucrativa) del servizio, aumentando la complessità delle forze in gioco.

² Per un approfondimento sul tema delle Organizzazioni a Movente Ideale (OMI) si può vedere Bruni, Smerilli 2011.

Questa dinamica di potenziale impoverimento affligge tutto il cosiddetto Terzo Settore, che per sua natura, e in forza del vincolo a non avere utili, dovrebbe esprimere un'alternativa sussidiaria al mortificante dualismo tra Stato e Mercato. Affermano alcuni autori: "Tali organizzazioni, infatti, devono comunque rispettare dei vincoli di pareggio del bilancio o di profitto minimo per alimentare un processo di autofinanziamento che ne garantisca la sopravvivenza, vincoli che potrebbero far diventare preponderanti le finalità economiche. È intuitivo che il semplice obiettivo di conseguire elevati livelli di autofinanziamento per alimentare l'attività produttiva, potrebbe spingere una organizzazione del terzo settore a seguire uno stile gestionale in senso lato analogo a quello delle imprese di mercato, il che dimostra chiaramente come il 'non distribution constraint' di per sé costituisca un meccanismo di garanzia degli utenti ben poco efficace" (Bonetti et al., 2004).

Così il rischio di un pericoloso, annichilente dualismo tra ispirazione carismatica e forma di impresa è notevolmente aumentato: oltre alla fatica di gestire istituzioni oramai secolari, già di per sé soggette ad entropie organizzative, si aggiungono i cavillosi legacci legislativi, la gravosa fattispecie aziendale e, per finire, l'evidente somiglianza con altre istituzioni, anche a scopo di lucro, accomunate dalla medesima fonte di finanziamento, e rese identiche dal dispiegarsi della tecnica e dai dispositivi di accreditamento.

Il dualismo tra carisma e forma d'impresa si esplicita in due derive, o forse tentazioni, in fondo tra loro complementari:

- la prima, che potremmo chiamare *farisaismo*, è quella di immaginare che la piena osservanza delle leggi e il principio professionale del "fare le cose tecnicamente bene" sia sufficiente a conservare l'identità delle opere;
- la seconda, che potremmo chiamare *ripiegamento*, è quella di trasformare il carisma sociale in carisma personale, ovvero nella vita di preghiera di una comunità religiosa, che tuttavia progressivamente abbandona l'opera a se stessa, secondo il principio del "in queste cose sono bravi i laici", che potrebbe nascondere il più subdolo principio del "queste sono cose tecniche e non ci interessano".

Come si esce da questo dualismo? È possibile ancora oggi tradurre le intuizioni dei santi sociali in opera sociale, pur sotto la spada di Damocle dei meccanismi di impresa e delle norme autorizzative?

2. Carisma ecclesiale e forma di impresa

Nella *Caritas in Veritate* (6), la seconda delle encicliche sociali del Papa emerito, Benedetto XVI ricorda che la carità eccede la giustizia. Così, per parallelo, si può affermare che la forma organizzativa di un'opera ecclesiale eccede la forma tipica di altre organizzazioni, esprimendo un'originalità in grado di mantenere fluido il rapporto tra ciò che è giusto (livello essenziale di assistenza) e ciò che può rappresentare, in modo concreto e tangibile, l'ulteriorità dell'amore di Cristo.

Solo in questo modo la presenza della Chiesa nel contesto del settore sociale e sanitario, così come si è configurato nel corso di decenni di espansione del Welfare statale, ha senso ancora d'essere, e sempre lo avrà. Infatti, la crescita dell'apparato pubblico, pur avendo consolidato la cultura dei diritti e della giustizia, ha dato luogo a forme organizzative rigide, abbarbicate al principio neutro della tecnica e della professionalità come risposte univoche ai bisogni, smarrendo il valore della prossimità e finendo per provocare dinamiche fortemente assistenziali.

Proprio questa apparente concorrenza dello Stato alle istituzioni di carità della Chiesa rappresenta una sfida per rimettere al centro l'origine più profonda di qualsiasi relazione di aiuto, prima e oltre il

tema della tecnica. Senza la prossimità, la relazione di aiuto degenera nel freddo rapporto tra utente/cliente e professionista, ovvero tra problema/diritto e soluzione/dovere. È quello che affermava già la *Christifideles Laici* (41): “una simile carità, attuata non solo dai singoli ma anche in modo solidale dai gruppi e dalle comunità, è e sarà sempre necessaria: niente e nessuno la può e la potrà sostituire, neppure le molteplici istituzioni e iniziative pubbliche, che pure si sforzano di dare risposta ai bisogni - spesso oggi così gravi e diffusi - d’una popolazione. Paradossalmente tale carità si fa più necessaria quanto più le istituzioni, diventando complesse nell’organizzazione e pretendendo di gestire ogni spazio disponibile, finiscono per essere rovinare dal funzionalismo impersonale, dall’esagerata burocrazia, dagli ingiusti interessi privati, dal disimpegno facile e generalizzato”.

Una possibile via di uscita potrebbe essere rintracciata in una chiara definizione degli esiti, intesi come missione di una organizzazione (linguaggio per altro pienamente compatibile con le scienze aziendali). Ci aiuta il Vangelo: dai loro frutti li riconoscerete! Dunque, quali sono i risultati attesi di un’opera sociale o sociosanitaria gestita a partire da un carisma ecclesiale? Certamente, i puri risultati di performance tipici di qualsiasi impresa, anche *for profit*, non sono sufficienti al riconoscimento al quale accenna il Vangelo.

Per fare qualche esempio, un bilancio in ordine, il raggiungimento di un certo numero di prestazioni, l’aumento del budget corrisposto dallo Stato, un verbale perfetto degli organismi di vigilanza o un buon rapporto con l’Assessore di riferimento, pur tutti elementi positivi, non sono e non possono essere indicatori della vitalità carismatica di un’organizzazione.

Pertanto, forse occorre partire dalla fine, ponendosi la domanda: quali ulteriori risultati desideriamo che l’opera “produca”? Quali indicatori di esito vorremmo fossero visibili, a denotare una vita organizzativa ulteriore rispetto a quella definita da standard amministrativi e/o autorizzativi?

Soccorre a questo proposito un passo dell’antica *Lettera a Diogneto*, che in un passo celeberrimo affronta la questione dell’identità dei cristiani, chiamati ad esprimere una differenza, una ulteriorità, pur vivendo nel mondo e osservando le leggi e le usanze di questo: “Vivendo in città greche e barbare, come a ciascuno è capitato, e adeguandosi ai costumi del luogo nel vestito, nel cibo e nel resto, testimoniano un metodo di vita sociale mirabile e indubbiamente paradossale. Vivono nella loro patria, ma come forestieri; partecipano a tutto come cittadini e da tutto sono distaccati come stranieri. Ogni patria straniera è patria loro, e ogni patria è straniera. (...) Dimorano nella terra, ma hanno la loro cittadinanza nel cielo. Obbediscono alle leggi stabilite, e con la loro vita superano le leggi”.

La loro vita supera le leggi, esattamente come la carità eccede la giustizia. Questa chiarezza di scenario rende la domanda iniziale più precisa e incalzante: quali indicatori di esito dimostrano il superamento della giustizia, o l’eccedenza della carità (il che è la stessa cosa)?

Anche qui può essere utile un suggerimento proveniente dalle scienze aziendali: il Bilancio di Missione è lo strumento con il quale è possibile evidenziare la “produzione” di un valore aggiunto rispetto a quanto viene ordinariamente espresso attraverso il linguaggio del Bilancio Economico d’Esercizio. Il Bilancio di Missione è quindi quel documento con cui l’organizzazione mostra come e in che misura abbia soddisfatto le proprie responsabilità dichiarate nello statuto: con esso quindi rende conto (testimonia) di come rispetta la sua missione istituzionale.

Con questo non si intende affermare che il Bilancio di Missione sia la soluzione per uscire dal dualismo tra opere e carisma. Il Bilancio di Missione è solo uno strumento! Come tale, esso aiuta ad analizzare la situazione, forse anche ad avere maggiore chiarezza sui fini, ma certamente non è la sua semplice redazione che fa uscire dall’*impasse*.

Per altro, passo preliminare alla redazione di un Bilancio di Missione è l’individuazione degli indicatori, attraverso i quali si intende organizzare il sistema di “rendicontazione istituzionale”: gli

indicatori, infatti, rappresentano l'elemento chiave in grado di declinare i valori dichiarati in obiettivi, e di trasformare le buone intenzioni in numeri ed evidenze. Così, solo per fare un esempio, un'opera che nasce per chi non ha alcun bene, dichiarando nel proprio statuto di accogliere i poveri più poveri, potrebbe scegliere nel proprio pacchetto di indicatori quello del "numero di persone accolte gratuitamente o con un contributo parziale", evidenziando al contempo il mancato incasso come indice di una fiducia nella Divina Provvidenza. Ancora, un'opera sanitaria che dichiara di non limitarsi alla cura e alla riabilitazione, ma di promuovere la persona nella sua globalità, con riferimento anche ai suoi bisogni spirituali, potrebbe scegliere come indicatore la misura della Qualità di Vita delle persone accolte, evidenziando in particolare il raggiungimento di obiettivi legati alla vita dell'anima.

Qui si rintraccia un possibile orizzonte per un nuovo modo di governare le imprese carismatiche: la scelta degli indicatori, e la loro responsabile misurazione, attuata non solo per avviare processi di miglioramento, ma anche per comunicare, testimoniando con vigore la propria differenza rispetto ad altre istituzioni. Si tratta, in definitiva, di scegliere e privilegiare obiettivi che non sono prefigurati né da una buona amministrazione d'impresa né dalle griglie di autorizzazione e accreditamento. In questo modo, gli indicatori aiutano a progettare e sostenere l'eccedenza della carità rispetto alla giustizia, l'ulteriorità dell'iniziativa ecclesiale rispetto alle leggi e ai livelli essenziali di assistenza.

3. Dagli obiettivi alle deleghe: forme organizzative per fini carismatici

La complessità delle opere sociali e sociosanitarie rende indispensabile un ulteriore passaggio rispetto a quello della scelta di obiettivi apostolici e dei loro indicatori. Infatti, nelle forme istituzionali ogni qualvolta si sceglie un obiettivo occorre anche scegliere la persona che dovrà perseguirlo, attraverso l'assegnazione di una delega, che a sua volta configura una posizione organizzativa, con le relative funzioni. È difficile che un obiettivo non assegnato, ma soltanto predicato, vada a buon fine, almeno nelle organizzazioni con un certo livello di complessità. Pertanto, se le funzioni assegnate ad ogni operatore recitano il linguaggio neutro della tecnica (di volta in volta amministrativa, sociale, sanitaria, etc.) o dell'adempimento normativo (legato ad aspetti pur importanti come la sicurezza, la privacy e l'igiene), mentre in nessun caso trapelano deleghe su obiettivi diversi ed ulteriori, è davvero difficile che l'istituzione presa nel suo complesso mantenga il suo orientamento verso il fine per il quale è nata.

È probabile che questo passaggio appaia a molti complesso e persino artificioso; tuttavia, o si passa da lì, oppure l'identità carismatica rischia di evaporare in semplici esortazioni, contenute nei manuali, nei Codici Etici o nella Carta dei Servizi. Per certi aspetti, con un ragionamento per così dire a ritroso, si può affermare che la forma organizzativa rivela i veri scopi, spesso impliciti, di qualsiasi organizzazione. Si può arrivare persino ad un contrasto latente tra i fini dichiarati (richiamandosi magari ai documenti e agli scritti dei Fondatori) e gli scopi effettivi, trapelanti dalle trame organizzative che condizionano e strutturano la vita quotidiana dell'istituzione.

Venendo dunque alle forme organizzative, è utile confrontare tra loro due modelli, assunti come due poli di un *continuum* all'interno del quale si collocano le possibili soluzioni gestionali: il *modello piramidale* e il *modello circolare*. Prima di provare a descriverli per sommi capi, è bene fare una importante premessa: entrambi i modelli si collocano all'interno di una visione di impresa, la quale contiene necessariamente il principio gerarchico, inteso come necessità che ogni operatore sappia con precisione a chi deve rapportarsi, o, se si preferisce, da chi riceve indicazioni (a monte) e verifica (a valle). Tuttavia, il principio gerarchico può esprimersi in molti modi, e dunque non necessariamente attraverso il modello piramidale, con il quale sovente viene confuso e assimilato.

Di seguito una sommaria distinzione tra i due modelli.

- Il *modello piramidale* si distingue per il fatto che il potere è concentrato su pochi, mentre l'esecuzione su molti. Questo si giustifica nelle situazioni in cui l'obiettivo dell'organizzazione è unico, e l'*expertise* necessaria a mandare avanti la produzione è in possesso solo di un ristretto numero di operatori, mentre gli altri rappresentano funzioni semplici e riproducibili. Per fare un esempio, in ospedale la competenza di "Diagnosi e Cura" è presente soltanto nella figura del medico: pertanto, egli dovrà raggiungere i "molti" collaboratori con la precisione di comunicazioni protocollabili, in modo tale da mettere sotto controllo la tenuta del sistema, garantendosi la pedissequa esecuzione delle istruzioni impartite, entro un tracciato ragionevolmente prevedibile. Pertanto, la linea di comunicazione è necessariamente (e opportunamente) verticale, con una prevalenza di funzioni di comando e controllo;
- il *modello circolare (o a matrice)* si distingue per il fatto che il potere è distribuito in gruppi di lavoro distinti, ciascuno dotato di una propria e specifica funzione di coordinamento, orientata a obiettivi diversi da quelli di un altro gruppo. Pertanto, l'autorità è ramificata in una complessa intersezione di progetti e deleghe, che richiedono competenze altrettanto diversificate. Tra i diversi gruppi di progetto dovrà esserci una comunicazione bidirezionale, nella quale di volta in volta un gruppo dovrà rispondere all'altro, secondo una logica interna del tipo cliente-fornitore. Le funzioni prevalenti, dunque, sono quelle di progettazione, delega e verifica, secondo dinamiche la cui collocazione può cambiare a seconda del tipo di obiettivo in gioco.

Alla luce dei tratti appena delineati, occorre chiedersi quale modello è più adatto a sostenere la vita delle imprese a movente carismatico. Analizziamo dunque alcune caratteristiche:

- gli obiettivi delle OMI, visibili nel loro Bilancio di Missione, sono tanti e diversificati. Dalla comunicazione alla raccolta fondi, dal rapporto col territorio alla cura pastorale, dalla progettazione personalizzata alla ricerca e sviluppo;
- i potenziali esperti sono potenzialmente tanti: lo Spirito di Dio (e il carisma dei fondatori) opera in tutti, e dunque tutti sono potenzialmente portatori di intuizioni nei vari aspetti caratterizzanti appena richiamati a titolo esemplificativo.

Pertanto, è chiaro come il modello circolare, o a matrice, sia quello più opportuno per tradurre in forma d'impresa gli indicatori carismatici di un'organizzazione a movente ideale. Al contrario, la scelta di organigrammi piramidali, costruiti in nome dell'efficienza e della sicurezza, non può essere la via maestra per mantenere la propria fedeltà al carisma.

Il lungo ragionamento sin qui svolto conduce a delineare una forma organizzativa nuova, non gerarchica ma circolare, all'interno della quale, mentre alcuni professionisti sono chiamati a salvaguardare i criteri della buona gestione, mediante l'individuazione di posizioni organizzative del tutto simili a quelle tradizionali, altre persone, professionisti o volontari, sono chiamati a perseguire obiettivi caratterizzanti, in grado di far emergere (eccedere) l'istituzione, dirigendola verso la centralità di obiettivi e indicatori di tipo apostolico.



Chi amministra, chi gestisce il personale, chi organizza la struttura essenziale del servizio concepisce le sue funzioni come una base sicura sulla quale altre persone lavorano per fini diversi e complementari, come ad esempio il rapporto profetico con il territorio, la ricerca fondi, l'accoglienza non istituzionale di emergenza, la pastorale delle persone accolte, la cura degli ambienti ed altro ancora. Si configura così un rapporto dinamico tra *uffici* (amministrazione, personale, etc.) e *aree*, queste ultime esplicitamente dirette a fini carismatici, mediante la messa a punto di deleghe mirate. L'opera nel suo complesso è vista come:

- un'impresa apostolica, da disorientare continuamente verso il fine per cui è nata;
- un segno profetico continuamente da lucidare, perché non perda trasparenza e forza apostolica;
- un luogo dove una comunità di persone si realizza attraverso la scoperta della prossimità, prima e oltre la propria professionalità.

Il linguaggio parlato nei momenti istituzionali lascia trapelare questa spinta sorgiva, intesa come responsabilità verso il carisma: i verbi più frequenti sono comunicare i valori, metterli a frutto in modo operoso, incarnare i valori nel metodo, trasformare, innovare, dare vita, avere cura, farsi prossimi, etc. Tutto questo mentre, con prudenza, si amministra, si gestisce e si compiono gesti professionali.

Infatti, in questo scenario tutte le ordinarie azioni organizzative non scompaiono, né vengono sminuite, anzi acquistano un senso ancora più forte e profondo, uscendo dalla loro spinta autoreferenziale: i centri di costo diventano lo strumento per evidenziare il valore aggiunto, mentre chi amministra ricerca i fondi necessari per coraggiose scelte di investimento. Il Bilancio d'Esercizio si coniuga con il Bilancio di Missione, mentre il Bilancio Preventivo offre consistenza alla Pianificazione Strategica Apostolica. Lo sguardo sul personale si sposta dal conflitto alla promozione, mentre la prevenzione dello stress si autentica nella delineazione di strategie di motivazione, scaturenti dai valori apostolici, in grado di dare significato anche alla più piccola azione quotidiana. La componente professionale ritrova le sue radici nella prossimità evangelica, avvertendo la propria parzialità e ricercando nuovi metodi di presa in carico, in grado di sostenere le persone accolte in modo esistenziale, senza fermarsi alla semplice risoluzione di problemi clinici o funzionali.

4. Nuove deleghe, nuove competenze (o talenti)

La forma organizzativa appena prospettata ha, come è visibile, un duplice aggancio:

- l'istanza professionale, necessaria nelle posizioni organizzative tradizionali, solidamente abbinata a precisi percorsi curricolari (economista, avvocato, medico, educatore, etc.);
- l'istanza umana e carismatica, decisiva nelle posizioni nuove, dove non è richiesto in primo luogo un particolare requisito professionale, quanto un fondamentale mix di adesione al carisma e di doti personali.

Entrare in questa forma organizzativa richiede dunque, soprattutto per il laico, una vocazione cristiana di sequela ad un carisma, completata da un solido corredo di attitudini progettuali, comunicative e relazionali.

La vocazione è un aspetto per certi versi misterioso, per altri obbediente al principio della chiamata: la comunità religiosa, dunque, deve esercitare la virtù del discernimento, individuando nel popolo di Dio persone atte a inserirsi efficacemente nel solco apostolico dell'opera, collaborando con la comunità nell'impresa carismatica, a prescindere dal loro titolo professionale. In queste persone, oltre al profilo nascosto dell'adesione fedele alle intuizioni del Fondatore, va semmai individuata la presenza di alcune fondamentali disposizioni, apprezzate oggi da qualsiasi tipologia di azienda che oggi vanno sotto il nome di competenze chiave o *soft skills*: l'apertura all'esperienza, la capacità di guidare un gruppo, l'attitudine al lavoro per progetti, la coscienziosità e la predisposizione alle relazioni sono gli aspetti della persona "meno meccanici e standardizzabili", legati alla sua personalità, al *character*, come si esprime in modo sintetico il premio Nobel all'economia Heckman (2012).

La combinazione di apertura spirituale e competenze personali dovrebbe consentire anche ai fedeli laici, in comunione con le comunità religiose, di inserirsi nell'impresa ecclesiale, superando il pesante monito che san Luigi Orione espresse nella sua famosa lettera sul Piccolo Cottolengo: "E niente impiegati! Niente formule burocratiche, che spesso angustiano, se pur non rendono umiliante il bene: niente che somigli a una amministrazione: nulla di tutto questo. (...) Tutto dipende dalla Divina Provvidenza: chi fa tutto è la Divina Provvidenza e la carità di cuori misericordiosi, mossi dal desiderio di fare il bene, sì e come il Vangelo insegna, a quelli che ne hanno più bisogno" (Don Orione, 1935).

Bibliografia

Bonetti, A. e Mellano, M. (2004). Il mito dei "vantaggi comparati" delle Organizzazioni del terzo settore. In M. Schenkel e M. Mellano (a cura di), *Le imprese del terzo tipo: economia e etica delle organizzazioni non profit*. Torino: Giappichelli.

Bruni, L. e Smerilli, A. (2011). *La leggerezza del ferro. Un'introduzione alla teoria economica delle Organizzazioni a Movimento Ideale*. Milano: Vita e Pensiero.

Franchini, R. (2017). Forme organizzative per fini apostolici. *Spiritualità e qualità della vita*, 4/2017, 15-24.

Heckman, J. J. e Kautz, T. (2012). *Hard evidence on soft skills. Labour economics*, 4(19), 451-464.

Orione L., *Lettere, Volume II*, n. 064, 223-229.