

**POVERI SERVI DELLA DIVINA PROVVIDENZA**  
**- Amministrazione Generale -**

## **IL METODO COLLEGIALE NELLA GESTIONE DELL'OPERA**

*«Siamo cristiani, viviamo dunque nella carità sincera,  
amiamoci gli uni gli altri.  
Siamo tutti figli d'un medesimo Padre che sta nei Cieli,  
siamo tutti fratelli in Cristo che ci ha redenti,  
siamo tutti un'unica famiglia, la famiglia di Dio.  
L'odio è morte, l'amore è vita,  
l'odio è tormento, l'amore è gioia».*  
*(San Giovanni Calabria)*

**Gestione Calabrianiana: Sussidio – 03**



## Presentazione

Carissimi Fratelli, sempre in sintonia con quanto indicato dall'XI Capitolo Generale dei Poveri Servi della Divina Provvidenza sulla metodologia di gestione collegiale ispirata dallo spirito dell'Opera, presentiamo il fascicolo ***“Il metodo collegiale nella gestione dell'Opera”***.

Con questo terzo sussidio, il Consiglio Generale offre alle Delegazioni e Missioni alcune riflessioni, linee guida e principi essenziali per la pratica di un metodo collegiale nella gestione dell'Opera. In questo caso, la collegialità è intesa come elemento fondamentale di un rapporto con le persone e con Dio per portare avanti la nostra missione specifica.

Siamo consapevoli che la gestione di un'entità religiosa, ispirata da un carisma, deve essere profetica. E la sua prima profezia è il coinvolgimento delle persone che insieme si mettono alla ricerca della volontà di Dio affinché sia trasmesso il carisma anche nel modo di condurre e gestire le attività in un mondo sempre più complesso.

Don Calabria, in modo molto semplice, ha creato i ***“consigli di famiglia”*** mettendo in pratica il metodo

collegiale nel ricercare assieme la volontà di Dio e attuare le attività specifiche in ogni Casa. Lui stesso valorizzava ogni singola persona e si confrontava con tutti quelli che lo potevano aiutare per raggiungere l'obiettivo e la missione specifica dell'Opera nelle diverse attività.

Oltretutto, il metodo collegiale ci aiuta a vivere e mettere in pratica "*l'intuitu operae*" tanto caro a don Calabria, perché quello che deve apparire non sono i personalismi ma la missione e lo scopo dell'Opera stessa.

Oggi è urgente e importante applicare il metodo collegiale nella gestione delle nostre Case per svolgere la missione di ogni attività e salvaguardare lo spirito dell'Opera che tutti siamo chiamati a custodire e testimoniare.

La missione profetica del nostro carisma è anzitutto fede, fiducia e abbandono nella Divina Provvidenza. Non deve mancare nella gestione delle nostre attività lo sguardo di fede che poi sostiene tutta la nostra missione nella fiducia totale nella provvidenza. Essa non mancherà se la gestione viene fatta in modo collegiale, coinvolgendo tutti nel discernimento della volontà di Dio.

Ricordiamoci sempre che la prima provvidenza sono le persone che partecipano alla missione e alla gestione dell'Opera che collegialmente danno testimonianza di unità, di condivisione e di comunione.

A tutte le Delegazioni e Missioni chiediamo di applicare questi principi nella consapevolezza che la missione e la testimonianza del carisma dell'Opera nella gestione non mancherà.

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

P. Miguel Tofful  
e  
Fratelli del Consiglio Generale

## Introduzione

*Svegliate il mondo, illuminatelo  
con la vostra testimonianza profetica e controcorrente!  
(Papa Francesco)*

Per “gestione” intendiamo la capacità di guidare le persone e coordinare le procedure, al fine di realizzare la missione di un’organizzazione. Se poi parliamo di un’organizzazione religiosa, è chiaro che ogni modello di gestione deve tener conto dei suoi valori, della sua filosofia e del suo carisma. Per una gestione efficace e moderna c’è bisogno di leader capaci e allineati con i valori dell’organizzazione, ma allo stesso tempo è necessario che ci sia la maggior partecipazione possibile da parte dei collaboratori.

Le parole chiave che racchiudono i principi della gestione, secondo il pensiero di Peter Brucker, sono le seguenti: formazione continua, educazione a lavorare insieme, condivisione dei valori e delle mete, comunicazione e responsabilità, criteri di verifica e attenzione alla soddisfazione degli utenti, rapporto con la cultura e la società. Alla luce di questi principi, il

metodo di gestione che appare più efficace è dunque il metodo collegiale di gestione.<sup>1</sup>

In questo opuscolo, intitolato “III sussidio di Gestione Calabriana”, l’Amministrazione Generale ha l’obiettivo di approfondire il tema della collegialità nella gestione delle nostre Opere, in linea con quanto chiesto dall’ultimo Capitolo generale. Nel presente fascicolo si trovano riflessioni teoriche ma anche alcune considerazioni pratiche su come condurre una riunione di consiglio, un’assemblea dell’organizzazione o qualsiasi incontro nel quale si vogliono mettere in primo piano i valori istituzionali e la collegialità.

Prima di entrare nel vivo di questa riflessione, vorrei però sottolineare che gestire l’Opera con metodo collegiale significa prima di tutto valorizzare le persone, principalmente condividendo i valori istituzionali con i collaboratori. In questo senso la gestione collegiale è sinonimo di “gestione con le persone”.

Ci auguriamo che il contenuto di questo sussidio sulla collegialità sia messo in pratica nella gestione delle Opere Calabriane ed entri a far parte come

---

<sup>1</sup> Citazioni condensate. “Cosa è L’Amministrazione”, P. BRUCKER, 2002, pp. 203-204.

requisito fondamentale di una vera e propria “certificazione della gestione calabriana”, insieme con gli altri sussidi già pubblicati. Si tratta di un molto importante, anche perché siamo convinti che la gestione collegiale, oltre a garantire maggiore efficacia ed efficienza, sia prima di tutto un cammino sicuro per testimoniare che Dio è Padre e che noi siamo tutti fratelli e sorelle.

**Fr. Gedovar Nazzari**  
**Amm. Generale**



## 1 – Il metodo di Gestione Collegiale: riflessione e sfide

*"...Non siete più stranieri né ospiti, ma siete concittadini  
dei santi e famigliari di Dio...". (Ef 2, 19)*

L'XI Capitolo Generale ha individuato la gestione dell'Opera come un mezzo di evangelizzazione. I capitolari hanno affermato che oggi l'atto di gestire è uno strumento importante per testimoniare il Carisma e la spiritualità calabriana. Però, per essere evangelizzatrice, la gestione deve essere collegiale e partecipata, come affermato nel Documento finale del Capitolo: *"Mettere in atto una metodologia di gestione collegiale ed ispirata allo spirito dell'Opera, dove siano contemplati i Consigli di Amministrazione/Direzione con la partecipazione di religiosi e laici. Promuovere una effettiva solidarietà tra le case e una gestione più snella e partecipativa"*<sup>2</sup> (XI Capitolo Generale, p. 21).

Gestire in forma collegiale significa prima di tutto portare al centro delle procedure i rapporti fra le persone, valorizzando il ruolo della comunità e delle relazioni interpersonali. In secondo luogo significa

---

<sup>2</sup> Documento finale dell'XI Capitolo generale, *Testimoni in tutta la terra, discepoli-fratelli-missionari*, p. 21.

credere nell'uomo come essere sociale, antropologicamente portato a convivere con gli altri. Se poi guardiamo al Carisma che ci ha lasciato San Giovanni Calabria, ci appare evidente che i rapporti interpersonali, nella nostra Opera, hanno un valore tutto particolare. Infatti essi devono testimoniare che Dio è il nostro Padre Provvidente. In altri termini, Dio è nostro Padre\Madre e gli altri sono nostri fratelli e sorelle.

Il modo in cui una società e un'organizzazione intendono i rapporti interpersonali è decisivo e influenza le pratiche di gestione. Per questo prima di approfondire gli aspetti più concreti della gestione collegiale, può essere utile fare un breve excursus storico sul modo in cui alcune società del passato hanno inteso i rapporti interpersonali.

Per prima cosa va detto che in ogni momento storico ci sono state strutture mentali diverse che hanno influenzato il modo di intendere i rapporti fra le persone. Ancora oggi alcune strutture mentali del passato influenzano la nostra società ed è chiaro che dobbiamo superare questi condizionamenti se vogliamo davvero promuovere un metodo collegiale di gestione.

**Come primo esempio vorrei prendere il mondo antico\medievale, nel quale il rapporto interpersonale era sempre verticale e mediato dell'Assoluto**, cioè da un "Terzo" soggetto che evitava il contatto diretto fra individui.

La felicità degli individui, in quel mondo, nasceva dal rapporto con l'Assoluto\ Dio. Non c'era bisogno di un rapporto tra persone, ma solo con il mediatore. A questo proposito, però, è bene sottolineare che "nel mondo pre-moderno l'uomo riconosceva l'Assoluto come trascendente, e si poneva su un piano di inferiorità e di sottomissione verso di Lui e i suoi mediatori". Con questa struttura mentale propria del mondo antico, la dimensione del "noi", cioè l'aspetto comunitario, non aveva molta importanza, se non in funzione del rapporto con l'Assoluto. Per questo la gestione era improntata ad un modello gerarchico.

**Nemmeno nella tradizione culturale moderna**, la dimensione sociale, cioè l'elemento della vita in comune, viene generalmente considerato necessario per l'uomo. Il rapporto interpersonale rappresenta un problema, un male necessario: l'altro è qualcosa da evitare, se ci riusciamo. Possiamo capire questo

pensiero alla luce di quanto accaduto nell'Ottocento e nel Novecento, segnati da guerre e inciviltà.

Sul piano delle idee politiche e civili, nella cultura moderna molti studiosi partono dal presupposto che l'individuo sia malvagio, pauroso, incivile, scaltro, e perciò davanti a lui dobbiamo stare attenti perché può farci del male.

Questi pensieri hanno portato, nell'economia moderna e nella pratica della gestione, all'affermazione di una visione verticale, gerarchica ed individualista. Da questa prospettiva l'essere umano è visto come un essere a-sociale.

Quindi nel pensiero politico ed economico moderno si è riproposta la struttura relazionale inter-umana tipica della pre-modernità, cioè ancora verticale e basata sul rapporto io\mediatore\tu. Con una differenza: il mediatore infatti non è più Dio, ma il mercato\finanza per il privato, e lo Stato per la politica.

In questo senso, la società moderna, così pluralista e libera, ha bisogno, per poter essere "giusta", di individui senza legami e passioni. La diversità tra l'io e il tu è rimossa. La si affronta solo con contratti che non

richiedono un dialogo, un incontro interumano.<sup>3</sup> A livello di modello gestionale, la conseguenza di tutto ciò è che il sistema si basa su rapporti senza umanità, ovvero tecnocratici. L'unico obiettivo dell'organizzazione diventa la massimizzazione dei profitti mentre la concezione delle relazioni interumane è all'insegna di una profonda sfiducia.

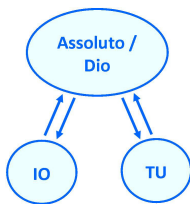
**Il metodo collegiale di gestione** prende una via molto diversa da quella della società attuale, anzi possiamo dire che la collegialità va proprio controcorrente. Gestire in forma collegiale significa riprendere la relazione io\tu secondo una prospettiva basata su un rapporto positivo e fiducioso, che è anche molto più coerente con il carisma e la spiritualità della nostra Opera.

---

<sup>3</sup> *La Ferita dell'Altro*, L. BRUNI, 2012. pg. 17-38.

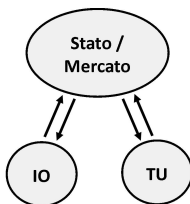
A livello grafico, possiamo rappresentare i tre modi di intendere le relazioni interpersonali all'interno della gestione nelle varie epoche:

### 1° - RELAZIONALITÀ NELL'ANTICHITÀ/MEDIOEVO



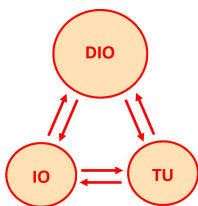
La relazione interpersonale è mediata da Dio, in questo senso la relazione "Io - Tu" non esiste. Questo schema di relazione, anche se Dio è il mediatore nei rapporti fra gli individui, favorisce un rapporto gestionale autocratico, dove uno solo comanda.

### 1° - RELAZIONALITÀ NELLA MODERNITÀ



Nella modernità, Dio è stato sostituito dal mercato, dai beni materiali e dalle finanze. In questo periodo il modello di gestione è altamente autocratico. Il management è il simbolo delle finanze, il vero gestore è il denaro. È lui solo che comanda.

## 1° - RELAZIONALITÀ NELLA GESTIONE COLLEGIALE



Il Metodo Collegiale di gestione è la procedura che permette di prendere il rapporto Io\Tu\Dio come un tutt'uno. Gestire collegialmente significa rinunciare alla relazione verticale, autocratica basata sulla mediazione, stabilendo invece con le persone un rapporto circolare Io\Tu\Dio. Gestire in forma

collegiale significa rendere protagonisti i collaboratori, gli utenti, il territorio. **La gestione è risultato del fare insieme, è "Noi" che facciamo e non "Io" che faccio.**

In molte occasioni queste tre strutture del pensiero si mescolano nei modelli di gestione attuali, non si presentano in forma pura.

Ad ogni modo, il metodo collegiale di gestione è la procedura che permette di prendere il rapporto Io\Tu\Dio come un tutt'uno. Gestire collegialmente significa rinunciare alla relazione verticale basata sulla

mediazione, stabilendo invece con le persone un rapporto circolare Io\Tu\Dio.

Nel caso dell'Opera Calabriana, questo rapporto circolare riguarda anche la relazione Io\Tu\Carisma. Gestire con un metodo collegiale permette di valorizzare la comunità e la fraternità. Il rapporto Io/Tu viene creato e vissuto in funzione della missione dell'Opera. La collegialità porta ad una condivisione della missione rendendo le persone protagoniste della gestione.

Anche gli studiosi che al giorno d'oggi si occupano di management riconoscono che le persone sono gli attori più importanti all'interno di un'organizzazione, sono loro che possono cambiare un'organizzazione.

Partendo dunque dalla considerazione che le persone hanno un ruolo centrale nella gestione, Peter Drucker, il padre della scienza del management moderno, ha intuito l'importanza che assume nella società attuale la dimensione del "servizio". Per Drucker la rivoluzione silenziosa nei business aveva portato in prima linea i beni intangibili come la rete di relazioni, la priorità intellettuale e la conoscenza. In questo modo il mercato ha iniziato a dare maggior risalto ai servizi piuttosto che ai prodotti. Per questo in



tutta la sua vita di consulente e professore, questo grande pensatore del management ha sempre posto le persone al primo posto e ha invitato i manager a fare lo stesso. A tal proposito egli diceva in uno dei suoi scritti che *“il manager è in grado di creare il lavoro di gruppo e far sì che l’abilità di ciascuno venga valorizzata e la debolezza resa irrilevante”*.

Gestire in forma collegiale significa dunque favorire un’organizzazione manageriale che dia la possibilità alle persone di partecipare a tutto il processo gestionale. E ancora una volta va notato come questa concezione sia perfettamente in linea con i principi propri del nostro Carisma. Addirittura possiamo dire che mai come oggi, nel processo di gestione, le persone vanno trattate secondo i principi propri della spiritualità e della filosofia calabriana.

Dopo questa riflessione sulle origini e i fondamenti del metodo collegiale, possiamo ora ad alcune considerazioni sulle procedure di gestione che ci permettono di mettere in pratica la collegialità. Infatti si impara a gestire collegialmente solo trasformando la gestione delle attività, con procedure adeguate che favoriscano il metodo collegiale.

## 2 – La pratica della collegialità nella gestione dell’Opera

*La gestione partecipativa permette di realizzare una pianificazione integrata tra simili, il che è una cosa mai come oggi essenziale per le istituzioni solidali, per adattarsi velocemente e con flessibilità ai cambiamenti, ridefinendo gli obiettivi più importanti da perseguire. (La Sfida della Radicalità)*

Il metodo della gestione collegiale e partecipativa è stato ripreso negli ultimi tempi da parte di molte organizzazioni, sia aziende private sia enti non profit o anche religiosi, perché si è visto che gestire collegialmente porta a risultati migliori. Una scelta di questo tipo, chiaramente, va nella direzione di favorire una vera corresponsabilità tra tutti coloro che fanno parte di un’organizzazione.

In questo senso, la Chiesa Italiana, riunita nel 5° Convegno Ecclesiale Nazionale di Firenze, tenutosi dal 9 al 13 novembre 2015,<sup>4</sup> ha dedicato un intero capitolo del documento finale di questo evento al

---

<sup>4</sup> “Sognate anche voi questa Chiesa”. Sussidio a cura della segreteria generale della CEI all’indomani del 5° Convegno Ecclesiale Nazionale. Firenze, 9 – 13 Novembre 2015.

tema della collegialità e della sinodalità. Vogliamo qui fare una sintesi di questo capitolo, perché crediamo possa fornire alcuni elementi utili sul tema della “Gestione con le Persone” che rappresenta un argomento centrale per la nostra congregazione. D’altra parte la “Gestione con le persone”, se fatta bene, dovrebbe andare proprio nella direzione di una maggiore collegialità.

Il capitolo in questione inizia parlando di come le prime comunità cristiane e gli apostoli affrontassero i problemi ricorrendo proprio al metodo della collegialità. *“Per loro, la collegialità era il metodo scelto per discernere la volontà di Dio e interpretare al meglio le esigenze della realtà presente”*. Come esempio di questa scelta collegiale viene citato il passaggio che narra la riunione del collegio apostolico per discutere la questione dell’accoglienza dei pagani nella Chiesa (At cap. 15).

Un altro evento della chiesa apostolica, usato come esempio di un’azione gestionale collegiale, è la scelta fatta dagli apostoli di istituire dei diaconi ai quali delegare alcuni compiti, così da permettere agli apostoli di occuparsi del ministero loro proprio (At 6, 1-6).

Questi due eventi appena citati rappresentano un riferimento importante per i gestori ancora oggi, perché inaugurano uno stile collegiale basato sulla corresponsabilità nella gestione dell'attività. Si trova scritto nel documento della CEI: *“Questo stile comunitario e fraterno di gestire non è un elemento transitorio, ma esprime l'essenza della comunità ecclesiale, e quindi deve essere imitato da noi oggi”*.<sup>5</sup>

Il convegno di Firenze riflette sulla collegialità anche con riferimento agli studi della Chiesa, principalmente del Concilio Vaticano II. In particolare si afferma che per il Concilio Vaticano II la collegialità non è *“legata a una mera preferenza, ma deriva dalla natura stessa della chiesa e della vita cristiana”*. Infatti nel momento in cui la Chiesa viene definita come popolo di Dio, la sua essenza diventa la comunione in Cristo tra quanti sono stati battezzati nel suo nome. Perciò *“la rilettura dei documenti conciliari richiama ancora oggi alla necessità di un agire più comunitario, più attento a riconoscere e valorizzare i doni che lo Spirito elargisce a ognuno, più consapevole che nessuno, da solo, possiede adeguatamente il proprio cammino, ma che tale luce la si coglie insieme, e indica un percorso comune”*.

---

<sup>5</sup> Ibidem, p. 72.

Per il Concilio la missione evangelizzatrice è compito di tutti i membri della Chiesa, e non solo di una parte di essi. Sarebbe inadeguato pensare a uno schema di evangelizzazione portato avanti da attori qualificati, in cui il resto del popolo fedele fosse solamente recettivo delle loro azioni.<sup>6</sup> E così succede anche nel campo della gestione: non è possibile pensare, oggi, che solo i direttori portino avanti la Missione dell'Organizzazione.

D'altra parte, il metodo collegiale non può essere improvvisato né dato per scontato, ma deve essere predisposto e appreso. L'unico modo per educarsi alla collegialità è gestire le opere in forma collegiale. Quindi possiamo imparare la gestione collegiale solo quando la scuola, l'ospedale, l'attività sociale, la parrocchia e le comunità religiose sono gestite in modo collegiale.

---

<sup>6</sup> Ibidem, p. 73.

### **3 – Passi per realizzare una Gestione Collegiale delle riunioni ed assemblee**

*Un modello di gestione che favorisce la partecipazione ed il coinvolgimento delle persone è spiritualmente migliore di quello che concentra il potere, le decisioni o il merito del successo in poche mani.  
(Afonso Murad, 2008)*

Quali sono i punti essenziali per riuscire ad apprendere il metodo della gestione collegiale? Anche in questo caso ci viene in aiuto il Convegno di Firenze, indicando tre passaggi irrinunciabili per fare in modo che durante gli incontri di coordinamento vengano prese decisioni in forma collegiale. Gli incontri ai quali ci riferiamo sono le assemblee di programmazione, le riunioni dei Consigli di Direzione\Amministrazione, le riunioni delle comunità religiose, le assemblee con i collaboratori e gli altri incontri che facciamo nelle attività.

I tre passaggi per condurre un incontro in forma collegiale favorendo il coinvolgimento delle persone, indicati dalla CEI a Firenze, sono: *la Preparazione, l'Ascolto e la Progettazione.*

## 1° - LA PREPARAZIONE

Prima di tutto, *“per lavorare insieme in modo efficace e non dispersivo, ci si deve preparare”*. Non si può pensare di coordinare un incontro o una riunione per condividere idee, fare progetti senza prima riflettere sul tema del quale si vuole parlare. È dunque fondamentale studiare bene l'ordine del giorno e renderne partecipi in anticipo i presenti, altrimenti si rischia di cadere nell'improvvisazione. Ecco quindi tre elementi che favoriscono la preparazione, necessaria a uno stile sinodale e di feconda collegialità:

**Riflessione personale:** implica una ricerca personale sul tema in questione. Per questo *“presuppone che ogni partecipante sia previamente informato sugli argomenti che saranno trattati”*. Per avere collegialità bisogna che gli interessati abbiano accesso a tutte le informazioni rilevanti per il tema che si vuole trattare. Inoltre i partecipanti devono essere consapevoli del metodo di lavoro e degli obiettivi che ci si è prefissati. Così tutti possono prepararsi per aiutare affinché la riunione si concluda nel miglior modo possibile.

**Pregghiera:** La preghiera personale, in vista di una riunione, è un'ottima premessa per l'andamento della riunione stessa, soprattutto perché dispone le persone

a un ascolto più attento e umile. Pregare prima di un incontro significa viverlo in modo più pieno e profondo, limitando i giudizi ed evitando inutili critiche. Pregare è confrontarsi con Dio, è chiedere cosa voglia Dio del programma, cosa voglia Dio di me. È Dio che ci dà la forza per concretizzare il programma.

**Umiltà:** Un atteggiamento umile prevede che una persona non supponga di conoscere già in modo del tutto adeguato un certo argomento. Serve pazienza, quella di chi si ferma per pensare con attenzione a ciò che dirà, e a quali potrebbero essere le migliori proposte su una certa questione.

## **2° - L'ASCOLTO**

Il secondo passaggio fondamentale per favorire un rapporto collegiale è il saper ascoltare. *“La virtù dell’ascolto è indispensabile per costruire insieme. L’ascolto dell’altro manifesta la fiducia che Dio passa parlare anche attraverso di lui, e anzi che certamente egli è portatore di qualche frammento di verità, suggeritogli dello spirito”.*

Il problema è che spesso noi non siamo capaci di ascoltare bene. La qualità dell’ascolto è di fondamentale importanza per raggiungere una



gestione condivisa e collegiale. Il Documento finale del Convegno di Firenze ci propone i seguenti elementi per un buon ascolto:

**Regole:** Un gruppo per funzionare ha bisogno di regole condivise e precise. Il moderatore deve fare in modo che tutti rispettino queste regole. Ad esempio è fondamentale che tutti rispettino l'orario di inizio e anche di fine. Questo è un primo segnale di rispetto nei confronti dei partecipanti.

In secondo luogo il dibattito deve avere delle regole. Non deve succedere che pochi prendano la scena occupando con i loro interventi tutto il tempo a svantaggio degli altri.

Chi guida il lavoro comune regola i tempi. Se necessario, il coordinatore deve stimolare il dibattito e orientarlo a superare gli aspetti problematici di un tema, concentrandosi invece sulle soluzioni concrete.

**Attenzione:** chi parla in una riunione percepisce l'assenza di concentrazione da parte dei partecipanti, o al contrario la loro partecipazione attiva. Su questo tema, può essere d'aiuto il lavoro in piccoli gruppi che favorisce l'attenzione e stimola la comunicazione fra i partecipanti. Per aiutare la concentrazione è utile scegliere in modo adeguato gli orari di ritrovo. Il

coordinatore può richiamare l'attenzione del pubblico chiedendo di non chiacchierare e non commentare con i vicini quanto sta succedendo in tempo reale, così come è importante lasciar stare gli smartphone in segno di rispetto e attenzione verso chi sta parlando. L'ascolto del altro presuppone calma e richiede allenamento e pazienza.

**Attualizzazione:** l'ascolto non riguarda solo l'attenzione nei confronti di chi sta parlando. È importante mettersi in atteggiamento di ascolto anche verso il cammino che l'organizzazione sta compiendo e verso i temi che stanno a cuore ai gestori. L'ascolto ci aiuta a comprendere meglio l'ambito sociale nel quale siamo inseriti e l'orizzonte culturale che ci circonda. In definitiva ascoltare significa anche interpretare la realtà e conoscere il contesto, così da fare un buon discernimento e capire se le nostre azioni rispondono ai bisogni reali delle persone.<sup>7</sup>

### **3° - LA PROGETTAZIONE**

Un vero confronto non può limitarsi all'analisi dei problemi, che può cadere nella banalità o nella

---

<sup>7</sup> Ibidem, p. 76 – 78.

retorica, ma deve pervenire a formulare delle conclusioni operative.

Ecco alcuni spunti emersi al convegno di Firenze per favorire una traduzione concreta delle intuizioni e delle proposte:

**Concretezza:** il confronto non può limitarsi allo studio delle cause e delle problematiche. È necessario ipotizzare e predisporre dei percorsi da compiere, il che esige concretezza e chiarezza nelle finalità da raggiungere. *“Avendo chiari gli obiettivi preposti, si deve arrivare a proposte concrete e attuabili, sostenibili dal punto di vista economico e da quello gestionale, il che richiede di definire le competenze e individuare, tra i presenti o tra le persone che potrebbero essere coinvolte, chi possa prendersi cura di un determinato progetto e se ne faccia responsabile”.* La discussione collegiale deve portare ad individuare gli obiettivi da raggiungere.

**Condivisione:** la progettazione fatta nel consiglio deve essere condivisa con tutti i membri dell'organizzazione, in modo che tutti possano adeguarsi alle decisioni prese. Questo può essere fatto convocando una riunione con tutti i collaboratori o attraverso altri

mezzi, sapendo però che il dialogo è il metodo migliore per formare e coinvolgere le persone.

**Verifica:** tutte le riunioni per discutere temi e progettare devono essere valutate per verificare se gli obiettivi sono stati raggiunti. È utile fissare anche incontri per verificare che i propositi e le decisioni prese nelle riunioni precedenti siano in fase di realizzazione.<sup>8</sup>

Solo rispettando questi tre passaggi, ossia preparazione, ascolto e progettazione, la gestione collegiale con le persone può diventare un metodo per fare riunioni produttive senza inutili perdite di tempo, rinnovando il senso di appartenenza e responsabilità da parte di tutti all'interno dell'organizzazione.

---

<sup>8</sup> Ibidem. P. 78.

## Conclusione

Il metodo collegiale di gestione permette, nelle procedure gestionali, di dare importanza al “come fare” e non solo al “cosa fare”. Siamo abituati a fare attività, ma siamo un po’ meno abituati a riflettere su come fare un’attività affinché sia una testimonianza dei valori in cui crediamo. Quando la gestione dà alle persone la necessaria importanza e vede in loro la più importante risorsa dell’istituzione, allora pensa a come fare e non solo a cosa fare.

Gestire un’organizzazione avendo fiducia nelle persone permette di vivere il presente con passione. Significa diventare “esperti di comunione”, testimoni e artefici di quel “progetto di comunione” che sta al vertice della storia dell’uomo secondo Dio.

Siate dunque persone di comunione, rendetevi presenti con coraggio là dove vi sono differenze e tensioni. Vivete la mistica dell’incontro: *“La capacità di cercare insieme, di ascolto delle altre persone. La capacità di cercare insieme la strada, il metodo”*, lasciandovi illuminare della relazione di amore che passa fra le tre Divine Persone quale modello di ogni

rapporto interpersonale.<sup>9</sup> La collegialità nella gestione non è solo un metodo per raggiungere con più efficacia i risultati che vogliamo per la nostra istituzione, anche se questo aspetto ne fa parte, ma è l'unico metodo per testimoniare che ogni persona è figlio/figlia di Dio. È il metodo che fa crescere il senso di appartenenza e identità dei collaboratori con l'Organizzazione. È il metodo che fa crescere l'“*intuitu operae*”, voluto da San Giovanni Calabria.

La gestione collegiale ci porta a vivere la comunione nella pratica delle procedure alla base delle attività che siamo chiamati a condurre come gestori e leader. Seguendo il cammino descritto nel presente sussidio, siamo convinti e auspichiamo che questa forma di gestione possa essere realizzata anche nell'Opera Calabriana. In tal modo non solo le attività ne trarranno giovamento, ma anche saranno sempre più in linea con il carisma e la spiritualità del nostro fondatore San Giovanni Calabria.

---

<sup>9</sup> Sacra Congregazione per i Religiosi e gli Istituti Secolari, Religiosi e Promozione Umana, 12 agosto 1980, p. 24. Cit. Lettera apostolica a tutti i consacrati in occasione dell'Anno della vita Consacrata, 2014, p. 14 – 15.

## INDICE

<b>PRESENTAZIONE</b> _____	3
<b>INTRODUZIONE</b> _____	6
<b>1 – Il metodo di Gestione collegiale: riflessioni e sfide</b> _____	9
<b>2 – La pratica della collegialità nella Gestione dell’Opera</b> _____	18
<b>3 – Passi per realizzare una gestione collegiale delle riunioni e assemblee</b> _____	22
2.1 Preparazione _____	23
2.2 Ascolto _____	24
2.3 Programmazione _____	26
<b>CONCLUSIONE</b> _____	29

Formattato: Giustificato, SpazioDopo: 18 pt, Interlinea: singola