

Carismi fondativi, politiche educative e forma d'impresa

ROBERTO FRANCHINI¹

Il titolo del presente articolo racchiude una sfida assai impegnativa, un nodo arduo da affrontare, che consiste nell'accostamento tra la missione apostolica, tipica di organismi come le famiglie carismatiche, il mutamento del contesto socio-politico, con l'introduzione progressiva (e oggi ipertrofica) dei meccanismi di Welfare, e la forma di impresa che le organizzazioni a movente ideale (OMI)² inevitabilmente assumono, nel momento stesso in cui il loro dono si traduce (si incarna) in opera sociale.

In realtà, dunque, la sfida è duplice: il carisma originario deve infatti attraversare due soglie, entrambe pericolose per il mantenimento e lo sviluppo della sua vitalità: la prima è legata al cambiamento delle circostanze storiche nelle quali l'idea fondativa è stata generata, circostanza che impedisce ai figli dei Fondatori di continuare a fare le stesse cose, pena l'esaurimento dell'originalità del dono che hanno ricevuto; la seconda, è la trasformazione del valore in forma organizzativa, sotto il condizionamento di moltissime normative e vincoli, con il pericolo che l'entropia dei diversi fattori materiali in gioco finisca per prevalere, neutralizzando la creatività pastorale.

Nelle pagine che seguono verranno presentate alcune riflessioni circa queste due transizioni, allo scopo di dare un piccolo contributo a coloro che, quotidianamente, incarnano la loro vocazione dentro alla fatica del tempo (il mutamento storico) e dello spazio (le forme organizzative).

1. Il Fondatore sta al suo tempo come noi stiamo a...

Nel 1994 l'allora Cardinale Bergoglio al Sinodo sulla Vita Consacrata mise in luce "la radice del più grave problema della vita consacrata, oggi". Lo ha fatto utilizzando una categoria di Henri De Lubac, la cosiddetta mondanità spirituale: "lo «spirito del mondo» entra nel midollo stesso dell'appartenenza della vita con-

¹ ENDOFAP (Ente Nazionale Don Orione Formazione e Aggiornamento Professionale).

² Così vengono denominate nel linguaggio economico le organizzazioni che nascono da un carisma fondativo. Cfr. ad esempio BRUNI L., SMERILLI A., *La leggerezza del ferro. Un'introduzione alla teoria economica delle Organizzazioni a Movenente Ideale*, Vita&Pensiero, 2010.

sacrata alla Chiesa sotto forma di funzionalità. I mezzi tendono a occupare il luogo dei fini, le cause strumentali quello delle cause finali. Ci può essere una mondanità spirituale quando ci si preoccupa eccessivamente del proprio carisma prescindendo dal suo reale inserimento nel santo popolo di Dio, confrontandosi con le necessità concrete della storia... e anziché essere «un dono dello Spirito alla Chiesa», la vita religiosa, così configurata, finisce per essere un pezzo da museo o un «possedimento» chiuso in sé stesso e non messo al servizio della Chiesa”³.

Il confronto con le necessità concrete della storia rappresenta per il Papa il criterio per mantenere e rilanciare il dono dei carismi, evitando che essi si trasformino in pezzi da museo, in racconti storici a carattere agiografico, in messaggi a carattere spirituale che si sovrappongono, senza incidere, sul tempo e sulle sfide dell’oggi. È infatti possibile gestire scuole e opere educative sostanzialmente identiche a mille altre, per come esse sono regolate da leggi e contratti, conservando al fianco di esse l’usanza di ricordare il Fondatore, i suoi scritti, le sue raccomandazioni ed esortazioni, come se la formazione spirituale di ciascun operatore fosse di per sé sufficiente a salvaguardare l’identità carismatica dell’istituzione. Ma lo è?

Introduco qui una possibile distinzione, non esente da critiche, tra due distinti elementi del patrimonio della tradizione cristiana: il carisma e la spiritualità. Possiamo dunque definire il carisma come un dono fatto da Dio ad un suo figlio, perché con la sua iniziativa e intraprendenza dia vita ad una specifica aggregazione di fedeli i quali, uniti in una qualche forma di comunione, generi opere che rappresentano “fari di fede e di civiltà”⁴ nel proprio tempo, rispondendo in modo innovativo ed efficace ad uno o più bisogni sociali del contesto in cui il carisma nasce. Segni caratteristici di un carisma sembrano essere dunque la generatività e la dimensione associativa, il cui risvolto è la scelta di specifiche forme organizzative, dotate di regole a supporto del legame e del dono comune.

La spiritualità rappresenta invece la dimensione personale, il modo cioè in cui la vita e il messaggio di un santo incidono sul modo caratteristico di vivere la propria vita di fede, accentuando l’uno o l’altro aspetto della ricchezza evangelica, come ad esempio il lavoro, la carità o la preghiera. Segni caratteristici della spiritualità sono dunque la formazione personale, con le sue ricadute sullo stile di vita, di volta in volta curvato sul nascondimento o sull’intraprendenza apostolica, sul servizio caritativo o sulla meditazione, e così via. La spiritualità

³ BERGOGLIO J.M., *Intervento al Sinodo sulla vita consacrata e la sua missione nella Chiesa e nel mondo*, XVI Congregazione generale, 13 ottobre 1994.

⁴ L’espressione è di San Luigi Orione.

non ha pertanto un riferimento diretto alle forme organizzative, se non come contesto in cui la persona spirituale quotidianamente opera.

Si comprende meglio, a questo punto, come sia possibile far convivere la spiritualità con un funzionamento per così dire neutro delle istituzioni educative, mentre la stessa cosa non si può dire per il carisma. Nel contesto di una scuola contrassegnata soltanto da leggi, norme e rendiconti, dove l'operatore può agire come desidera, in una sorta di autonomia educativa, è possibile vivere la propria spiritualità, ma non uno specifico carisma. In essa è possibile organizzare iniziative di formazione spirituale, ma non di formazione carismatica.

La formazione carismatica presuppone infatti un modo originale e generativo di organizzare il fatto educativo, rispondendo in modo organico e comunitario ai bisogni dei giovani, secondo una progettualità non solo condivisa, ma anche sostenuta e attuata mediante elementi di coordinamento e di metodo.

Ecco dunque il significato del titolo di questo paragrafo; per attualizzare il carisma, una comunità di credenti deve rispondere oggi e domani alla seguente proporzione: il Fondatore sta al suo tempo come noi stiamo al 2022, al 2030, al 2040 e così via. Senza una lettura illuminata dei problemi del contesto attuale, e senza la conseguente mutazione delle forme e dei metodi di risposta ai bisogni educativi contemporanei, il carisma si irrigidisce, perde vita, diventando oggetto di semplice esortazione spirituale, quando non di mere forme di ricordo storico (una sorta di archeologia delle intuizioni fondative).

1.1. Il Fondatore sta al suo tempo...

Per muovere la riflessione all'interno del perimetro ideale della proporzione, occorre prima di tutto analizzare la prima parte (la più semplice, per così dire): il Fondatore sta al suo tempo! Dunque, in quale contesto storico i santi sociali, destinatari (e portatori) del dono di un carisma educativo, hanno pensato il loro metodo e generato le loro opere?

Tenendo conto che l'intento di questo contributo non è l'analisi storica, ma l'attualizzazione dei carismi, può avere una certa legittimità accomunare la genesi dell'opera educativa di don Bosco, Maddalena di Canossa, Lodovico Pavoni, don Giovanni Calabria, Leonardo Murialdo, Luigi Orione, Nando Negri e altri ancora. Rileggere la loro esperienza, cercandone i tratti comuni, "non è solo una domanda che soddisfa la semplice curiosità storica. È, piuttosto, una domanda che ci mette in contatto con quelle origini che ancora oggi servono per mantenere vivi gli stessi obiettivi, per rafforzare e perfezionare le strategie educativo-pastorali e, infine, per aggiornare la capacità di leggere e rispondere alle sfide di tutti i tipi che i giovani incontrano nel presente per un futuro

migliore”⁵. L'intento è quello di “richiamare quelle radici che vanno lette non soltanto con il ‘senno del poi’, ma soprattutto con quell’attenzione a delle scelte che hanno saputo dialogare con la realtà di allora senza rinchiudersi”⁶.

Con una riduzione drastica e semplificatrice, situiamo nella rivoluzione industriale, e nelle problematiche sociali che essa ha causato nell’arco di più di un secolo, l’humus nel quale ha preso vita il seme dei loro carismi educativi. “In particolare, gli anni tra il 1780 e il 1830 furono caratterizzati da uno sviluppo economico accentuato: da un sistema basato sull’agricoltura, sull’artigianato e sul commercio, si passò a una programmazione di tipo industriale caratterizzata dall’uso generalizzato di macchine azionate da energia meccanica e dall’utilizzo di nuove fonti energetiche inanimate. Una conseguenza del ribaltamento avvenuto nei programmi, nei metodi e nei processi produttivi fu l’indurimento dei rapporti tra gli attori produttivi. I salariati furono sempre più spinti in una posizione subalterna, debole, costantemente precaria. Per il lavoro e il tempo impiegato ottenevano un modesto corrispettivo economico. Gli imprenditori, proprietari delle fabbriche e dei mezzi di produzione, accentuarono un potere assoluto di direzione e di controllo guardando soprattutto all’incremento del profitto”⁷.

In particolare, le fasce di popolazione minorile risultarono le più vulnerabili: poste ai margini del fiume del progresso industriale, i bambini e gli adolescenti finirono per vagabondare per le strade degli agglomerati urbani, esposti ai rischi dell’adescamento e del malaffare. Le politiche pubbliche dovettero ben presto occuparsi di questa piaga, reagendo con iniziative di carattere repressivo, che col tempo divennero metodologia diffusa, finendo per identificare nell’immaginario collettivo il bambino come un essere da astringere con la forza di percorsi coatti e punizioni.

Guiducci, nella sua ricostruzione della genesi del metodo educativo di san Giovanni Bosco, ha identificato quattro significati del termine prevenzione, che il Santo scelse per sé nell’indicare la rotta da seguire. La prima forma di prevenzione è quella legata alle case di correzione e alle cosiddette lezioni salutari: affidata alla forza di polizia, questa modalità di intervento è innervata di segregazione, disciplina e umiliazione.

La seconda forma di prevenzione è legata al lavoro coatto: alcuni circoli più illuminati della compagine sociale videro nella costrizione al lavoro socialmente utile lo strumento elettivo per allontanare il vizio. L’antitesi tra ozio e lavoro, tra vizio e virtù si è in seguito raffinata nella terza prevenzione, che vede nel lavoro

⁵ ATTARD F., *La Formazione Professionale per i giovani nella Pastorale Giovanile Salesiana*, in *Rassegna CNOS*, 1/2015, p. 28.

⁶ *Ibi*.

⁷ GUIDUCCI P., *Metodo preventivo? Sì. “Tenere a bada” i giovani con qualche lavoro? No. L’originalità del contributo di don Bosco (1815-1888)*, in *Rassegna CNOS*, 3/2013, p. 26.

presso padrone la via per una disciplina della vita del giovane, e per orientare la coscienza alla riconoscenza verso il proprio benefattore. Comune a queste due forme di prevenzione c'è la visione moralistica del lavoro, visto come pena ed espiatione, e come strumento di contrasto all'ozio padre dei vizi⁸; oltre a questo, soggiace il cosiddetto fatalismo delle carriere: privo di dignità sua propria, il giovane è destinato a rimanere subalterno, legato alla benevolenza verso un padrone più o (spesso) meno benevolente.

La quarta prevenzione, da Guiducci attribuita a don Bosco, può senz'altro essere identificata come un tratto comune ai santi educatori, da Maddalena di Canossa sino all'opera di don Nando Negri nel secondo dopoguerra: il lavoro è parte rilevante del progetto di vita della persona, non semplicemente riscatto sociale ma inserimento nel più ampio disegno di Dio creatore, vocazione umana, cristiana e professionale.

Non che manchi la sensibilità verso i temi sociali della liberazione dallo sfruttamento e dall'arbitrio dei datori di lavoro: più semplicemente, quest'ottica è superata dalla visione del giovane come soggetto della vocazione, da orientare verso la realizzazione di sé. Malizia, sempre riferendosi al santo salesiano, coglie bene questa trasformazione della visione sociale, illuminata dal carisma: si tratta di "una concezione più ampia del lavoro che non viene più inteso soltanto come strumento di mortificazione e di crescita nella vita virtuosa, ma anche come mezzo privilegiato per inserirsi nella società e diventare onesti cittadini. In altre parole emerge [...] una visione sociale del lavoro che, però, non trasforma Don Bosco nell'assertore di una rivoluzione sociale perché al fondo della sua azione rimane sempre la preoccupazione della salvezza dell'anima. La dimensione più importate della concezione che Don Bosco aveva del lavoro è senz'altro quella educativa. [...] il lavoro ha principalmente la funzione positiva di permettere all'uomo di trovare il suo centro"⁹.

In ambito più tradizionalmente educativo, come a scuola e in oratorio, vige la stessa dinamica trasformativa, animata dai carismi. In un tempo in cui la relazione tra maestro e allievo era fortemente connotata da autorità, gestita con il viatico di regole rigide e castighi esemplari, i nostri Fondatori propongono all'unisono una metodologia paterna e amorevole, ancorata al principio del "farsi più amare che temere". La figura dell'educatore ne viene completamente trasfigurata: lungi dall'essere distante e incline ad incutere timore, egli è familiare e vicino ai ragazzi, che accompagna con cuore e dedizione.

⁸ Cfr. per questo anche CASELLA F., *150 anni d'Italia e Salesiani: il contributo pedagogico. Il Sistema preventivo tra passato e presente*, in *Rassegna CNOS*, 2/2011, pp. 21-37.

⁹ MALIZIA G., *Spiritualità Salesiana del Lavoro. Una introduzione*, in *Rassegna CNOS*, 3/2014, pp. 21-22.

Questo stile, già evidente in san Giovanni Bosco, riluce nella straordinaria lettera di san Luigi Orione sul suo metodo educativo paterno-cristiano, scritto lunghissimo ed elaborato che risente profondamente della pedagogia rosminiana: in essa, il santo tortonese mette al bando punizioni e castighi, visti come strumenti esterni e meccanici, in grado al più di generare una bontà apparente e posticcia. Al contrario, noi educatori dobbiamo “avvicinare il cuore dei giovani e farci come ragazzi con essi, e, raccomandandoci a Dio, prendere in mano, con grande riverenza, l’anima dei giovanetti a noi affidati, come farebbe un buon fratello maggiore con i fratelli più piccoli.”¹⁰

1.2. ...come noi al 2022

È palese che il contesto sociale in cui le OMI operano oggi è drasticamente cambiato, ad ogni livello. Se alcuni elementi dei carismi educativi possono conservare ancora oggi il loro valore, magari assumendo un colore o un’importanza diversa, altri vanno profondamente ripensati, per rilanciarne il carattere sorgivo di risposta alla chiamata di Dio, incarnata nei bisogni del tempo presente.

La prima grande differenza potrebbe essere identificata come *il passaggio dalla povertà materiale alla povertà educativa*. Una possibile obiezione a questa considerazione consiste nel riconoscere che ancora oggi la povertà materiale è diffusa all’interno della popolazione di allievi della Formazione Professionale. Ma è proprio così? È possibile paragonare la situazione di precarietà in cui versavano bambini e adolescenti durante l’Ottocento e nel periodo tra le guerre con la situazione socioeconomica dei giovani che i centri di formazione accolgono oggi? Difficile pensare che il paragone regga, né che la povertà materiale rappresenti una delle sfide principali per l’azione pastorale.

La povertà educativa rappresenta invece, a ben guardare, un fenomeno dalle proporzioni drammatiche, e per molti aspetti inedito, generale e diffuso oltre il perimetro dei giovani della Formazione Professionale e probabilmente anche oltre la questione giovanile in senso stretto (se è vero che il principale problema dei giovani.... sono gli adulti!). Riprendendo il recente contributo di Chávez Villanueva¹¹, si può affermare che lo scenario socioculturale è profondamente scosso dall’onda lunga dei tre schiaffi all’Io descritti da Sigmund Freud, oltre che dagli effetti di tre recenti catastrofi.

¹⁰ Per uno studio sulla lettera di don Orione e sul rapporto con la pedagogia rosminiana cfr. FORNEROD F.H., *L’educazione cristiana della gioventù. Edizione critica della lettera di San Luigi Orione sul Metodo Educativo Cristiano – Paterno*, Roma 2022.

¹¹ CHÁVEZ VILLANUEVA P., *Sfidati da una nuova situazione culturale*, in Rassegna CNOS, 1/2022, pp. 47-66.

Sul piano interno e sotterraneo del rapporto culturale tra l'uomo e il mondo, il terzo schiaffo di Freud è rappresentato dalla scoperta dell'inconscio, che costringe l'uomo a riconoscere di abitare non il centro, bensì la periferia di sé; prima, quelli inferti da Copernico e Darwin, che spingono l'essere umano verso altre due periferie: la periferia del mondo (la darwiniana assimilazione della specie umana alle altre specie terrestri) e la periferia dell'universo (il superamento copernicano dell'eliocentrismo).

Sul piano superficiale ed esterno delle vicende storiche il nuovo millennio, con le sue rapidazioni¹², "moltiplica dall'esterno i fattori di crisi di una soggettività che il narcisismo condanna ad abitare il perimetro angusto dell'io minimo, alle prese con la propria intristita residualità. Così, il dubbio che attanaglia dall'interno esistenze alle prese con un piacere dalla funzione più terapeutica e anestetica che edonistica, trova amplificazione dall'esterno a seguito di vicende planetarie particolarmente destabilizzanti"¹³: il terrorismo e la violenza civile (le Twin Towers), i tracolli finanziari (il fenomeno dei mutui subprime) e l'impatto di patologie endemiche (il Coronavirus).

È singolare il fatto che lo spaesamento e la disillusione prodotti da questi fenomeni culturali (profondi) e storici (superficiali) non ha prodotto una ripresa dell'umanesimo e della corrente antica della solidarietà sociale, ma un accentuarsi ed un estenuarsi del narcisismo, compiendo quella che è stata definita la lunga incubazione moderna del soggetto narcisista¹⁴.

Pertanto, le caratteristiche psicologiche che spesso i formatori constatano (magari lamentandosene) nei loro allievi non sono altro che l'esito di processi più ampi e generalizzati, di cui gli stessi adulti sono fautori e protagonisti. Il ripiegamento su di sé, la demotivazione, la sfiducia nell'adulto e nelle istituzioni, la fuga nei social media sono soltanto gli effetti di un fenomeno drammatico, che consiste nella povertà educativa, che diventa involontaria povertà degli educatori e povertà dei curricula.

In uno scenario così liquido¹⁵, la stessa idea di scuola e di lavoro come veicoli di riscatto sociale è indebolita, se non seriamente minacciata: da qui le manifestazioni palesi di disamore verso l'istruzione e di indifferenza verso il futuro e la carriera. Nei ragazzi della Formazione Professionale il cambiamento si rende già evidente nel momento in cui il laboratorio, solo vent'anni fa forte catalizzatore di motivazione (in grado di far "sopportare" agli allievi la parte culturale del curri-

¹² L'espressione "spagnoleggiante" è di Papa Francesco.

¹³ CHÁVEZ VILLANUEVA P., cit., pp. 50-51.

¹⁴ LASCH C., *La cultura del narcisismo. L'individuo in fuga dal sociale in un'età di disillusioni collettive*, Vicenza, Neri Pozza, 2020.

¹⁵ Celebre è l'espressione del sociologo Bauman, cfr. BAUMAN Z., *Modernità liquida*, Bari, Laterza, 2011.

colo), ora soffre anch'esso di scarsa attrattiva. I ragazzi con l'"intelligenza nelle mani" non sembrano voler mettere mano al lavoro. Senza una loro precisa colpa, i giovani rischiano di stagnare, "fragili e spavaldi"¹⁶, in un presente fine a sé stesso, con debole propensione al progetto di vita. A questa fattispecie il mondo del lavoro risponde, quasi intenzionalmente¹⁷, con l'alea della precarietà e della flessibilità, procrastinando il più possibile l'accesso alle carriere. Al lavoro precoce, contrassegnato da disciplina, rigidità e stabilità delle carriere, tipico delle società industriali, si sostituisce una malintesa protezione del minore, messo falsamente al centro del progetto educativo, in realtà sospeso, come un trapezista, tra l'infantilismo delle routine scolastiche e responsabilità che tardano ad arrivare.

In questo scenario, si avverte un secondo elemento di cambiamento, atto ad un ripensamento delle intuizioni dei Fondatori all'interno del presente contesto storico: il primo, appena descritto, è sintetizzabile nel passaggio dalla povertà materiale alla povertà educativa; il secondo, riguardante ancora la condizione giovanile, consiste nel *passaggio da condizioni di sfruttamento (lavoro minorile, precarietà, arbitrarità del padrone, etc.) a una condizione di mancato riconoscimento del ruolo adulto*, nascosto dietro ad una malintesa, forse eccessiva protezione dell'infanzia e dell'adolescenza, che si trasforma in una bolla di irresponsabilità e di narcisismo indotto, con conseguente continuo rimando dell'impegno personale, ancora prima che lavorativo.

Di fronte alla complessità delle torsioni umane appena brevemente delineate, sorprende l'immobilismo e, in qualche modo, la pochezza dei progetti educativi offerti dall'istituzione scolastica. Povertà educativa significa, innanzitutto, povertà degli educatori e povertà del curriculum! Gli obiettivi dichiarati si affollano ancora sul versante degli assi culturali, in una sorta di inflazione dei contenuti, come se gli allievi fossero gli stessi di ieri, pronti a stare seduti e silenziosi ad ascoltare l'autorità educativa, che racconta loro elementi di cultura altrimenti inaccessibili.

Si aggiunge qui un *terzo e ultimo elemento straordinario di cambiamento, questa volta riguardante il contesto, ovvero l'avvento dell'infosfera¹⁸ o del paradigma digitale¹⁹*. Senza avventurarci nel solito bilancino tra rischi e opportunità delle nuove tecnologie, esse vanno prese come un fatto, che muta profondamen-

¹⁶ L'espressione è di Pietro Poli Charmet, cfr. *Fragile e spavaldo. Ritratto dell'adolescente di oggi*, Bari, Laterza, 2010.

¹⁷ Vedi la profezia espressa da Charles Handy, che a fine millennio affermò che il mondo del lavoro sarebbe diventato riluttante a garantire un posto fisso per tutti. Cfr. dell'autore *The age of unreason*, Harvard Business School Publishing, 1991.

¹⁸ FLORIDI L., *La quarta rivoluzione. Come l'infosfera sta trasformando il mondo*, Milano, Raffaello Cortina editore, 2017.

¹⁹ Cfr. FRANCHINI R., *Una crisi da non sprecare: l'educativo digitale prima, durante e dopo il Coronavirus*, in *Rassegna CNOS*, 2/2020, pp. 75-98.

te lo scenario educativo di riferimento. Al di là di tutto, occorre immaginare una scuola meno responsabilizzata sui contenuti, e più (molto più) sulla bussola (Learning Compass)²⁰ che consente ai giovani di orientarsi nel maremoto di vecchie e nuove conoscenze, e nell'incertezza di notizie vere e false. Si tratta dunque di un ulteriore pungolo a spostare l'attenzione verso la formazione dell'uomo, relativizzando il tradizionale compito di mediazione culturale. Eppure, l'istituzione educativa si arrocca nel ruolo superato di catena trasmissiva, mantenendo i meccanismi ritualistici della classe, dell'orario e dei libri di testo.

Molto altro ci sarebbe ancora da dire sul 2022, ma è già possibile partire da qui per provare ad immaginare cosa avrebbero fatto i Fondatori oggi, o meglio che cosa possiamo (dobbiamo) fare noi per rispondere al dono che da loro abbiamo ricevuto, accogliendolo nell'unico modo possibile, ovvero spendendolo nel nostro tempo, e generando quei mezzi e strumenti di educazione che meglio rispondono ai bisogni di oggi.

Sollecitati persino dall'OECD²¹, occorre che le scuole e i centri di formazione a movente ideale sfuggano definitivamente all'agnosticismo seriale dei curricula, tornando a mettere al centro del progetto formativo la grande domanda: cosa significa essere uomini? Quali valori e atteggiamenti universali costituiscono la dotazione umana, prima, durante e dopo le sfide e le urgenze che la storia variamente presenta? Come la scuola può contribuire a plasmare un futuro migliore, incorporando nel curriculum quegli elementi antropologici che rendono lo studente più uomo, e dunque più pronto ad affrontare le scelte etiche per il bene comune?

La già ricordata metafora utilizzata per offrire questa visione è quella della bussola (Learning Compass), adottata per sottolineare la necessità che gli studenti imparino a navigare da soli lungo la longitudine della crescita personale e la latitudine di sfide e contesti non familiari. Per le istituzioni educative, la bussola enfatizza il compito di sostenere i giovani nel compito evolutivo di trovare la propria direzione in modo significativo e responsabile, invece di ricevere semplicemente istruzioni o indicazioni fisse dai loro insegnanti.

La bussola orienta in quanto oscilla sapientemente intorno a quattro, non due, punti cardinali: oltre a conoscenze, abilità, la scuola deve bilanciare l'ago (flessibile) del progetto educativo intorno al peso magnetico di valori e attitudini. Insomma, i percorsi formativi devono offrire agli studenti l'opportunità di crescere interiormente, per diventare agenti di bene personale e civico.

²⁰ Learning Compass è un quadro curricolare di riferimento creato dall'OECD nell'ambito del progetto Future of Education and Skills 2030, cfr. <https://www.oecd.org/education/2030-project/teaching-and-learning/learning/learning-compass-2030/>.

²¹ L'OECD, organismo per la cooperazione e lo sviluppo economico, in una recente pubblicazione non ha avuto paura di rimettere al centro la grande domanda: chi è l'uomo, perché lo si possa educare?

Naturalmente questa affermazione va messa a terra, per non rimanere sul piano delle dichiarazioni di principio: è giunto il momento di transitare verso un approccio esplicito all'educazione personale e sociale, responsabilizzando in modo più chiaro la scuola (e i formatori) su questo modo di intendere la loro responsabilità, o d'altra parte gli esiti del processo formativo.

Nel nome di una rinnovata carità pastorale, di fronte alla povertà educativa, al narcisismo indotto e all'avvento dell'infosfera, al cuore del curricolo del 2022 va posto un'idea di giovane generoso, attivo nel bene, collaborativo, tenace, curioso verso il vero e il bello. Nell'epoca del narcisismo esasperato, l'istituzione educativa deve essere in grado di ribaltare il senso e la direzione del narcisismo stesso: sotto la cortina dell'apatia e dell'indifferenza, l'adolescenza è e rimane, costitutivamente, il tempo dei sogni e delle belle utopie. Ingaggiati da educatori pronti a costruire insieme progetti di bene (Service Learning), messi al centro di attività adulte al servizio del bene comune, gli allievi rispondono con entusiasmo, sorretti paradossalmente dal loro stesso narcisismo, trasfigurato però da traguardi altruistici.

Non sono i giovani a non dare, sono gli adulti a non chiedere! Guardando a loro con la speranza dell'educatore amorevole, i formatori dovranno impegnarsi meno sull'alfabetizzazione (quante volte è necessario alfabetizzarsi?), e molto più sull'iniziazione alla vita adulta, contrassegnata da generatività e da lavoro precoce.

Per questo, oltre a guardare con ottimismo e intraprendenza ai nuovi scenari aperti dalle politiche formative, spinte sull'apprendistato precoce e sulla formazione duale, è opportuno che le istituzioni educative rivedano in profondità il loro progetto formativo, approfittando di ogni opportunità di flessibilità per dedicare un tempo esplicito all'educazione personale e sociale, mediante metodologie legate all'animazione socio-educativa; questa azione, particolarmente importante all'inizio di un percorso (non fanno team-building anche nelle aziende?), richiede anche in seguito un'integrazione continua con l'intero itinerario formativo: per questo, l'inedito compito è quello di dare dignità curricolare a progetti di volontariato culturale e sociale, abbattendo la rigidità dei confini disciplinari e degli orari, e favorendo per davvero una didattica attiva, in cui il protagonismo degli studenti, la centratura su problemi/progetti, la dimensione collaborativa/cooperativa siano un motore di crescita personale, prima e oltre il singolo apprendimento disciplinare.

Una bella sfida per le istituzioni scolastiche, una missione che, se portata avanti, potrebbe rinforzare (restituire?) il ruolo sociale e persino il prestigio dei formatori, mettendo in luce il solo così insostituibile apporto alla civiltà di domani.

2. La seconda transizione: le forme organizzative

Di fronte alle trasformazioni richieste dalla novità dei carismi educativi, si evidenzia ancora di più l'obsolescenza dei modelli organizzativi in auge nelle organizzazioni formative. Il fattore organizzativo, per altro, ha una natura tale da indurre il pericolo dell'auto-referenzialità, ovvero dell'eterogenesi dei fini: la forma concreta in cui la carità pastorale 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 burocratiche.

Proprio per questo Papa Francesco ricorda continuamente che la Chiesa non è una ONG: 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 che sgorga dai carismi. 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 movente carismatico sposino in modo acritico forme organizzative nate altrove.

La tradizione ecclesiale dei santi sociali è nata in un periodo storico e in un contesto sociale durante e nel quale lo Stato non era ancora giunto all'ipertrofia normativa dei sistemi di tardo Welfare, connotati da autorizzazione, accreditamento, contratti, vigilanza, etc. Oggi, al contrario, 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 istituzioni nate da altre componenti sociali (es. imprese, parti sociali, etc.) accomunate dalla medesima fonte di finanziamento e rese identiche dal dispiegarsi dei 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 mero nutrimento personale, ovvero in spiritualità, da spendere poi in un'organizzazione per così dire neutra.

Come si esce da questo dualismo? È possibile ancora oggi tradurre le intuizioni dei santi nell'originalità di opere educative, pur sotto la spada di Damocle dei meccanismi di impresa e delle norme autorizzative?

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 una scuola o di un centro di formazione gestiti a partire da un carisma ecclesiale? Certamente, i puri risultati di performance tipici di qualsiasi impresa non sono sufficienti al riconoscimento al quale accenna il Vangelo.

Per fare qualche esempio, un bilancio in ordine, un verbale perfetto degli organismi di rendicontazione, l'adesione ad una moda didattica 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 eccedente rispetto a quella definita da standard amministrativi e/o autorizzativi?

Qui si rintraccia un possibile orizzonte per un nuovo modo di governare le imprese a movente carismatico: 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 istituzioni²². 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.

Già in un altro contributo avevo provato a immaginare una diversa organizzazione dei processi organizzativi alla luce di una chiara ridefinizione degli esiti in ambito educativo²³. Lì la trasformazione era postulata a partire dalla crisi pandemica e dall'avvento dell'educativo digitale. Qui, lo spunto molto più significativo è tratto dalla sfida carismatica, rivolta ai bisogni delle nuove generazioni. Per nuovi bisogni, nuovi indicatori di esito e nuove forme organizzative: per rispondere alla povertà educativa e costruire un'educazione del cuore occorre un intelligente progetto di mutazione dei fattori in gioco.

²² Evidente il riferimento implicito al Bilancio di Missione come strumento di governo prima, e di comunicazione poi.

²³ FRANCHINI R., *La parte destra della curva. Quale leadership per quale organizzazione educativa*, in *Rassegna CNOS*, 1/2021, pp. 101-118.

L'attuale prevalente organizzazione delle istituzioni educative risale proprio al periodo della Rivoluzione Industriale e della nascita degli Stati moderni: affondando le sue radici nella Ratio Atque Institutio Studiorum dei Gesuiti, risultava perfettamente allineato allo scopo, che era quello di far pervenire tutti ad una base minima di conoscenze e abilità, dando ultimo compimento al percorso di democratizzazione, col debellare l'analfabetismo di massa. All'interno di questo modello, risorse come banchi e cattedre, e processi educativi come lezioni e compiti in classe, sono quanto di meglio si può mettere in gioco per raggiungere lo scopo, che è quello di distribuire su molti una quantità determinata di conoscenze e abilità, intese come standard di istruzione. Il docente, ottenuto l'orario per tutto l'anno, e fermo restando obiettivi curriculari, è autonomo nel decidere modalità e stile della sua presenza educativa.

Ora, se cambiano gli scopi dell'istituzione scolastica e formativa, deve cambiare il modello organizzativo. La creatività generata dai carismi spinge ad un ripensamento degli elementi in gioco: per formare giovani generosi, attivi, e collaborativi, non è più possibile costringerli a stare fermi in un banco, ascoltando lezioni o applicandosi a esercitazioni standardizzate. Occorre rompere lo schema della classe, articolando spazi (zone di apprendimento) in cui è possibile collaborare e creare; disarticolare l'orario, predisponendo tempi per creare e generare progetti culturali ed iniziative di bene comune; re-immaginare le prestazioni attese, passando da esercizi a compiti reali; aprire ad una molteplicità di risorse educative, avendo il coraggio di abolire riferimenti fissi (come dispense o libri di testo); debellare definitivamente il mito dell'autonomia del formatore, fissando chiari elementi di leadership educativa, in grado di tenere assieme il progetto formativo.

Conclusioni

Come è facilmente intuibile, per guidare il cambiamento organizzativo occorre la presenza viva di leader capaci di leggere il contesto e di interpretarlo alla luce dei carismi. Il leader "carismatico"²⁴ è in grado di interpretare i principali fattori che sfidano i sistemi educativi, costruendo cornici di significato. In questo modo, il leader e la sua organizzazione non subiscono il cambiamento, risultandone come costretti, o rifiutandolo ciecamente, ma governano il contesto, traendone elementi di identità e di rinnovamento continuo.

²⁴ Si legga bene l'aggettivo: "carismatico" è inteso non nel significato laico di leader dotati di fascino e attrattiva, ma nel significato ecclesiale di leader guidati, nelle scelte e nella pianificazione annuale e pluriennale, dal carisma fondativo.

Lungi dal concedere totale autonomia ai formatori (entro il quadro sicuro di una buona rendicontazione), il leader stabilisce una direzione chiara, assumendosi anche gli inevitabili rischi connessi ai processi decisionali. Non è infrequente nel mondo dell'istruzione e formazione intravedere personalità e stili di leadership centrati prevalentemente o esclusivamente sulla gestione dei processi (normativi, amministrativi, burocratici o rendicontativi), come se i fini e gli obiettivi educativi fossero in qualche modo scontati e non avessero bisogno di essere governati, in luogo di essere semplicemente dichiarati (ad esempio nei progetti formativi).

In realtà, non è quasi mai possibile per un leader limitarsi a gestire il presente: egli deve essere orientato al futuro, non in un modo arbitrario, ma attraverso un progetto in grado di tenere assieme valori, obiettivi, elementi contestuali, economici ed organizzativi. A partire dai valori e dalla missione del proprio carisma fondativo, riletti nel tempo e nello spazio, egli deve dunque prendere e condividere decisioni, dirigendo l'istituzione verso il fine per cui è nata, con il coraggio e l'intraprendenza che ebbero i nostri Fondatori.

Bibliografia

- ATTARD F., *La Formazione Professionale per i giovani nella Pastorale Giovanile Salesiana*, in Rassegna CNOS, 1/2015.
- BAUMAN Z., *Modernità liquida*, Bari, Laterza, 2011.
- BERGOGLIO J.M., *Intervento al Sinodo sulla vita consacrata e la sua missione nella Chiesa e nel mondo*, XVI Congregazione generale, 13 ottobre 1994.
- BRUNI L., SMERILLI A., *La leggerezza del ferro. Un'introduzione alla teoria economica delle Organizzazioni a Movimento Ideale*, Vita&Pensiero, 2010.
- CASELLA F., *150 anni d'Italia e Salesiani: il contributo pedagogico. Il Sistema preventivo tra passato e presente*, in Rassegna CNOS, 2/2011.
- CHARMET P.P., *Fragile e spavaldo. Ritratto dell'adolescente di oggi*, Bari, Laterza, 2010.
- CHÁVEZ VILLANUEVA P., *Sfidati da una nuova situazione culturale*, in Rassegna CNOS, 1/2022.
- FORNEROD F.H., *L'educazione cristiana della gioventù. Edizione critica della lettera di San Luigi Orione sul Metodo Educativo Cristiano-Paterno*, Roma, 2022.
- FLORIDI L., *La quarta rivoluzione. Come l'infosfera sta trasformando il mondo*, Milano, Raffaello Cortina editore, 2017.
- FRANCHINI R., *Una crisi da non sprecare: l'educativo digitale prima, durante e dopo il Coronavirus*, in Rassegna CNOS, 2/2020.
- FRANCHINI R., *La parte destra della curva. Quale leadership per quale organizzazione educativa*, in Rassegna CNOS, 1/2021.
- GUIDUCCI P., *Metodo preventivo? Sì. "Tenere a bada" I giovani con qualche lavoro? No. L'originalità del contributo di don Bosco (1815-1888)*, in Rassegna CNOS, 3/2013.
- HANDY C., *The age of unreason*, Harvard Business School Publishing, 1991.
- LASCH C., *La cultura del narcisismo. L'individuo in fuga dal sociale in un'età di disillusioni collettive*, Vicenza, Neri Pozza, 2020.
- MALIZIA G., *Spiritualità Salesiana del Lavoro. Una introduzione*, in Rassegna CNOS, 3/2014.