

Thomas Dienberg, OFMCap – Markus Warode

## IMPORTANTE È IL COMPORTAMENTO: ESPERIENZA / SPIRITUALITÀ COME MOMENTO DI COMPETENZA OPERATIVA

### 1. Sfondo

L'approccio specifico dell'*Institut für Kirche, Management und Spiritualität* (IKMS) è quello di elaborare la collaborazione fra spiritualità e management. Scopo fondamentale è la garanzia e l'aumento della capacità operativa individuale e organizzativa dal punto di vista di una prospettiva globale. La spiritualità in questo contesto è, fra l'altro, intesa come necessaria risorsa per la competenza operativa. Una competenza operativa che si definisce a livello del pensare, del sentire, del vissuto e dell'operare. In questo è basilare un atteggiamento che si orienta ai valori cristiani. La spiritualità implica la percezione, la comunicazione e la decisione come componenti essenziali e pone in primo piano il momento formante. Percezione significa in questo contesto l'ascolto attento (cultura della contemplazione); comunicazione implica il dialogo; e la decisione, alla quale infine si giunge nel processo di management, ha di mira l'azione. L'esperienza gioca un ruolo centrale per l'integrazione della spiritualità nei processi organizzativi, poiché sia la percezione come anche la comunicazione si accompagnano in modo basilare all'esperienza. Specialmente per le persone che hanno competenze decisionali la spiritualità acquista un significato sempre maggiore. La competenza di prendere le giuste decisioni dipende essenzialmente dalle esperienze che vengono integrate nei processi operativi. Si basa su valori vissuti.

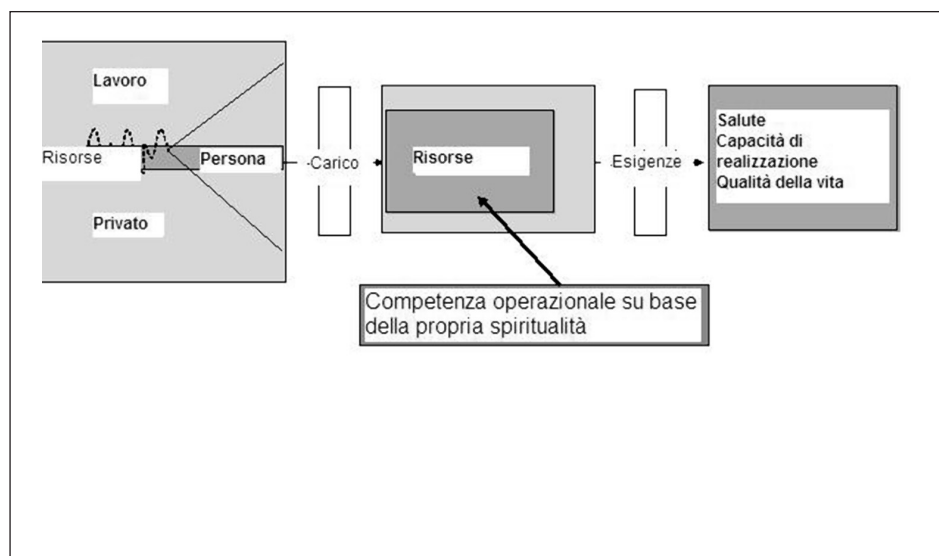
### 2. Definizione di management

Secondo Schreyögg, il management indica sia la funzione che direttamente affronta i compiti che sono necessari alla direzione dell'organizzazione, come anche le persone a cui in un'organizzazione vengono affidate

competenze operative<sup>1</sup>. L'IKMS definisce il management come un comportamento e un compito di formazione. Le operazioni devono essere assunte sullo sfondo di un determinato comportamento, che si nutre della spiritualità cristiana. In ciò è centrale la concezione cristiana della persona che sta alla base del progetto del management o della teoria dell'organizzazione<sup>2</sup>.

### 3. Spiritualità come risorsa e competenza operativa

La spiritualità rappresenta una risorsa essenziale per il dominio degli impegni professionali e anche privati. Una vita, caratterizzata dalla spiritualità cristiana, sa come trattare le fondamentali e sentite domande della vita umana circa il perché e il fine. In questo la spiritualità aiuta non solo a governare la vita di ogni giorno, ma anche a darle attivamente forma. Se e con quale qualità i compiti possono essere attuati dipende dalle risorse disponibili, dalla competenza operativa, quindi proprio dalla spiritualità. Per chiarificare questo rapporto vengono qui di seguito utilizzati due modelli: modello dei carichi e delle esigenze e modello della competenza operativa; l'uno indica la posizione delle risorse nel processo operativo, l'altro i fattori presupposti alla competenza.

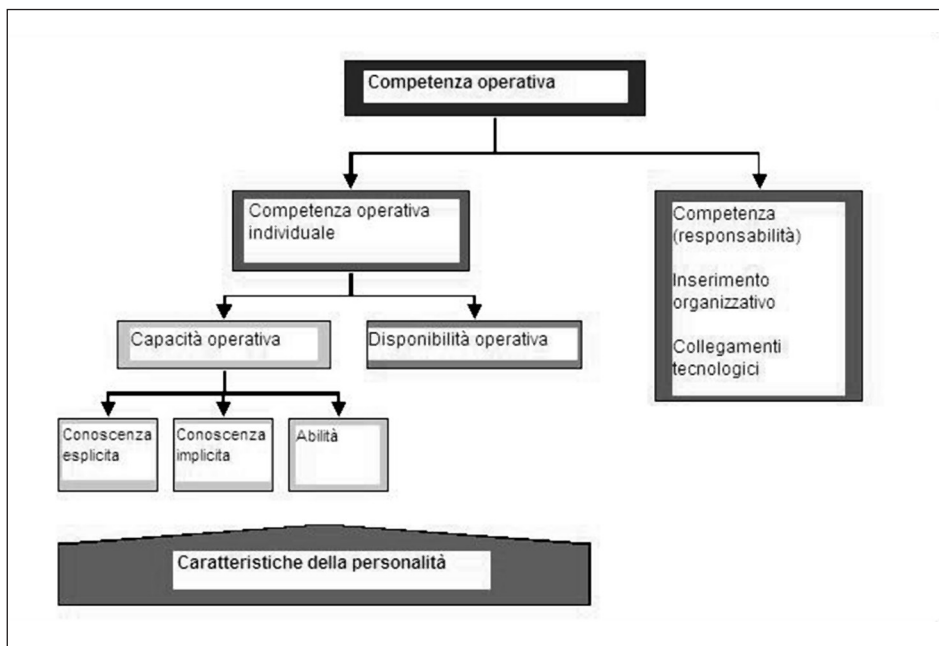


Fonte: Secondo il modello dei carichi e delle esigenze di Luczak

<sup>1</sup> Cfr. G. SCHEYÖGG - J. KOCH, *Grundlagen des Managements*, Wiesbaden 2007, 6s.

<sup>2</sup> Cfr. D. MC GREGOR, *Der Mensch in Unternehmen*, Düsseldorf, Wien 1973. Qui vengono tenuti presenti i bisogni individuali per la formazione dei processi organizzativi.

Il modello dei carichi e delle esigenze secondo Luczak è un modello classico della scienza del lavoro ed è utilizzato nel campo industriale. Centrale è il rapporto fra carichi ed esigenze. Carichi sono tutti i fattori esterni e interni che influiscono sull'uomo. Sia i carichi che le esigenze in sé sono neutrali. Il carico poi diviene esigenza positiva o negativa in dipendenza dalle risorse esistenti. La competenza operativa sulla base della propria spiritualità nell'approccio dell'IKMS diventa il perno per la costituzione di risorse per dominare i carichi. Per esempio, in un dialogo fra collaboratori ci può essere un cosciente comportamento che conduce ad avere grande stima del partner del dialogo, si impediscono eventuali conflitti e vengono messi in luce insospettite potenzialità creative. Qui di nuovo si mostra che nella relazione fra management e spiritualità si tratta essenzialmente di un vivente comportamento. Il comportamento, specialmente nelle situazioni di guida, è una strategia fondamentale per assicurare l'efficienza e non soltanto risorsa per l'azione. Fondamentale è in questo lo sviluppo della competenza operativa. Riguardo a questo, qui di seguito è indicato il modello della competenza per l'azione o modello di competenza di Bochum.



Fonte: Institut für angewandte Innovationsforschung Bochum

### Definizione del modello

La competenza operativa sul piano individuale si basa sull'interazione

- della capacità di azione come base cognitiva
- della disponibilità all'azione come base motivazionale, e
- della competenza come legittimazione organizzativa e inserimento nel contesto dell'impresa.

La capacità di azione e la disponibilità all'azione insieme determinano la competenza individuale all'azione, che è strettamente legata alle caratteristiche personali dell'individuo. Detto in breve: la capacità di azione implica il «sapere», per il quale termine s'intende, oltre l'autentico conoscere, la capacità di applicazione e automatizzazione di routine. La disponibilità all'azione invece s'intende come il «volere». Essa si definisce partendo dalla struttura motivazionale intrinseca ed estrinseca e dall'attesa o probabilità di successi dei risultati dell'azione.

La capacità e disponibilità individuale all'azione formano insieme – come descritto sopra – la competenza operativa. Tuttavia questa da sola non è sufficiente per giungere all'azione. Solo l'inserimento organizzativo, tecnologico e sociale di persone con le loro competenze nei sistemi di lavoro decide in che modo la competenza operativa individuale possa arrivare a dispiegarsi. Parti notevoli dei compiti nelle organizzazioni sono adempiuti tecnicamente e influenzati dalle strutture o relazioni organizzative.

In conformità a questo, l'utilizzabilità delle competenze individuali dipende

- dal modo e dal grado di divisione del lavoro nel sistema sociale,
- dal modo e dal grado dell'applicazione delle tecniche di automatizzazione, di produzione e di procedimento,
- dalle norme organizzative dell'organizzazione di costruzione e di decostruzione, ma anche da norme informali di un'organizzazione «cresciuta»<sup>3</sup>.

Riguardo all'integrazione di esperienza a questo punto è significativa l'osservazione delle caratteristiche personali e della capacità di azione. La capacità di azione si genera dalla conoscenza esplicita e implicita e dall'abilità. Conoscenza esplicita è la conoscenza che è liberamente convertibile e forma il necessario presupposto alla comprensione delle relazioni. Qui

---

<sup>3</sup> B. KRIEGESMANN - F. KERKA - M. KOTTMANN, *Innovationen werden von Menschen gemacht – Neue Herausforderungen für die Kompetenzentwicklung*, in Th. DIENBERG - G. FASEL - M. FISCHER (Hrsgg.), *Spiritualität & Management*, Berlin 2007, 132-136.

si tratta di fatto «soltanto» di conoscere. Invece la conoscenza implicita comprende il conoscere e l'essere capace. È parte di un sapere che non viene espresso o non può essere espresso completamente. Essenzialmente si fonda sulle esperienze. Anche qui come nella struttura di fondo della spiritualità si può distinguere fra esperienze attive e passive. Per esempio, c'è la possibilità dell'osservazione (della percezione individuale) di una situazione o qualcosa succede a uno (nel senso che la cosa viene da Dio). Invece c'è la forma dell'esperienza attiva, nella quale viene applicato un conoscere precedente. Attraverso un'azione cosciente o anche incosciente si fanno esperienze in funzione di una capacità di azione efficace. Per esempio, è importante che la conoscenza acquisita in un seminario sia effettivamente applicata in pratica nel condurre un dialogo fra collaboratori, cioè nel condurre realmente un dialogo. In questo è importante che vengano riflettute le esperienze fatte e che le esperienze in definitiva portino allo sviluppo della capacità operativa. Ciò vale allo stesso modo per tutte le componenti della capacità operativa, per cui le abilità formano la partecipazione automatizzata, routinizzata del comportamento umano.

Le caratteristiche personali acquistano sempre maggiore significato nell'ambito della competenza operativa. Come ricordato sopra, anche l'IKMS parte da un'immagine dell'uomo nell'ambito del management, che tiene presente le esigenze individuali dei collaboratori. Accanto alle caratteristiche fisiche come resistenza, forza, grandezza e aspetto sono soprattutto i comportamenti individuali decisivi per la competenza operativa. I comportamenti non sono statici, ma soggetti a mutamento. La riflessione sul proprio comportamento e la domanda su «Chi sono io?» implica un'esperienza con se stesso. Questa esperienza porta a riflettere sugli effetti del proprio modo di agire e ad ammettere altre prospettive al momento di prendere decisioni. Proprio nei processi organizzativi del management questa strategia può portare ad una duratura capacità di realizzazione e quindi divenire un importante fattore di competizione.

#### 4. «Esperienze» dell'IKMS

L'integrazione di esperienze ha un ruolo importante sia nell'insegnamento come nella ricerca dell'IKMS. Nel corso di studi master «Organisationsmanagement und Spiritualität» si tratta di formare i partecipanti alla capacità operativa. Ciò avviene nell'ambito della conoscenza esplicita e implicita. Basandosi sulla bibliografia e le lezioni si pongono i fondamenti, che poi vengono applicati nel quadro di esercizi come gioco delle parti o casi esemplificativi. Di conseguenza l'approccio dell'IKMS include il vis-

suto della propria persona in situazioni reali. «Come mi comporto in una conversazione conflittuale?» o «Come posso motivare i miei collaboratori in modo che tutte le parti possano avere il più grande vantaggio?». Soltanto così può esserci uno sviluppo personale. Senza esperienze e senza riflessione critica su di esse non posso progredire costantemente. Ciò vale individualmente e specialmente per le organizzazioni, per cui in questo contesto gli effetti toccano molte persone. Cioè: il corso di studi «Organisationsmanagement und Spiritualität» parte da un concetto di esperienza caratterizzato dalla pratica.

Paolo Martinelli, OFMCap

## CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Nonostante il carattere sintetico degli interventi offerti in questo volume, si può constatare l'importanza del tema specifico studiato e rilevare qualche elemento significativo, emergente dall'analisi della tematica effettuata da diverse competenze che interagiscono tra di loro.

*Il tema dell'esperienza* che, dopo l'isolamento dovuto alla questione modernista, è stato gradatamente ripreso all'interno della teologia cattolica, costituisce un ambito di ricerca fondamentale per la teologia spirituale. Questa disciplina teologica, infatti, ha come compito specifico lo studio di come la rivelazione definitiva di Dio venga "appropriata" dalla libertà credente nella sua situazione storicamente determinata. La complessità inerente al valore dell'esperienza, emersa nel seminario da più interventi, costituisce una ricchezza che deve essere posta al vaglio della riflessione critica e della fede ecclesiale.

Il lavoro del seminario ha incrementato la consapevolezza di come il tema dell'esperienza sia imprescindibile propriamente per la necessaria attenzione che si deve dare alla contingenza. Anzi, considerando l'affermazione del prologo di san Giovanni (Gv 1,14.18) e l'incipit della sua prima lettera (1Gv 1,1-4), si deve riconoscere che la *novitas* cristiana passa attraverso il fatto che la Parola di Dio, facendosi carne ed esprimendosi in parole umane, si rende nella fede percepibile al cuore dell'uomo nella sua situazione concreta, segnata dal tempo e dallo spazio, senza perdere in nulla il suo carattere ineducibile e trascendente.

Di una certa importanza si è rivelata anche *la circoscrizione di quattro aree di ricerca della spiritualità*: l'area propriamente teologico-sistemica, quella storica, quella francescana e quella formativa. In tal modo abbiamo constatato l'emergere del valore del confronto interdisciplinare. È emerso chiaro, peraltro, nel dibattito seminariale che queste stesse aree possono essere ulteriormente integrate, ricomprese e precisate; esse sono funzionali alle competenze, alla ricchezza dell'oggetto indagato e alla capacità di lavoro interdisciplinare. Proprio questo confronto permette anche l'individuazione di nuovi campi di interesse teologico-spirituale, come ad esempio quello relativo a *spiritualità e management*. La teologia spirituale, poiché te-

matizza le relazioni nelle quali la fede cristiana si trasmette e viene vissuta, si mostra particolarmente adatta ad una tale interazione. Tutto questo appare particolarmente prezioso quando, ad esempio, si vuole indagare la relazione tra esperienza spirituale e *secolarizzazione*, oppure tra esperienza spirituale e *cammini formativi*, come anche lo studio dello sviluppo storico delle testimonianze che una determinata esperienza spirituale dà di sé in rapporto alle attuali forma di spiritualità.

Infine, il lavoro seminariale ha mostrato anche la problematica relativa alla *frammentazione del sapere* che caratterizza ancora fortemente la ricerca scientifica moderna e contemporanea. Essa non riguarda solo l'oggetto della ricerca, ma anche l'unità del soggetto della conoscenza. Il lavoro interdisciplinare appare come una pista interessante di ricerca verso una "riconciliazione" dei saperi. Tuttavia, ciò richiede di *non fermarsi a mero scambio di informazioni tra scienze diverse*. Occorre che i ricercatori interagiscano soprattutto attraverso la capacità di *domanda* vicendevole con cui il teologo, lo storico, lo psicologo, il sociologo, etc., verificano le proprie conoscenze facendole "reagire" di fronte al dato fornito dalle diverse competenze.

Tale impostazione, oltre che indicare l'orizzonte unitario della conoscenza, incrementa anche l'unità del soggetto, come singolo e come realtà relazionale, cosicché il lavoro specifico di ciascuno, secondo la propria competenza, ricada a beneficio di tutti. Il vero soggetto del sapere si rivela così essere plurale e solidale nella ricerca della verità donata in Cristo e vivente nella comunione ecclesiale.

*San Francesco d'Assisi*, nella sua peculiare esperienza spirituale, ha saputo riconoscere i suoi frati come "dati" dal Signore e quindi cogliere la *fraternitas* come luogo primario in cui riconoscere la presenza dell'Altissimo che viene tra noi in umiltà. Questa novità di relazioni plasmate dalla fede, intuita e vissuta dal Santo di Assisi, è in effetti anche la condizione per una vera ricerca, perché è la condizione costitutiva dell'esperienza spirituale come tale.



# APPENDICE



