

LAVORARE IN EQUIPE

orizzonte organizzativo per una Caritas Diocesana

approfondimento per nuovi membri di *equipe* di Caritas Diocesana
Roma – 21 novembre 2006

O. INTRODUCENDOCI NEL TEMA

Le sfide che attendono le nostre Chiese si sono fatte sempre più complesse ed articolate. Di fronte ad un *mondo che cambia* – come ci ricordano i Vescovi italiani nelle linee pastorali per il primo decennio del novo millennio – la pastorale si trova a dover governare una situazione fluida che richiede capacità di lettura e competenze multiple.

Se questo è vero in ogni segmento della vita pastorale, lo è ancora di più in quello della *testimonianza comunitaria della carità* che, come tutto l'ambito del sociale, si trova particolarmente esposta agli influssi del cambiamento.

Per governare e non lasciarsi trascinare da questi eventi è necessario che la pastorale sappia dotarsi di strumenti adatti allo scopo, capaci di dare quella *organizzazione* strumentale al fine che si desidera raggiungere, ovvero l'annuncio testimoniale della vicinanza del Dio Agape, specie all'uomo invischiato nelle fragilità contemporanee.

Una Caritas Diocesana, dunque, si deve porre di fronte a tale problematica cercando di intravedere soluzioni organizzative che le consentano di svolgere appieno il suo mandato istituzionale e la sua missione nella Chiesa Locale. A problemi complessi non è sempre agevole rispondere con modalità semplici. È, invece, possibile dare risposte semplificate ma articolate al loro interno.

È necessario un salto nella *qualità organizzativa* delle Caritas Diocesane passando da una visione più incentrata sulla capacità di una singola persona – il direttore – alla sinergia di più persone motivate nella responsabilità a guidare l'azione pastorale Caritas nel mondo che cambia. Questa modalità di lavoro – che è anche una sorta di filosofia dell'azione – ha assunto un nome: *equipe Caritas Diocesana*.

L'esperienza finora condotta racconta della bontà dell'intuizione. Ma si tratta di chiarire al meglio cosa sia l'*equipe*, per quali motivi sia opportuno preventivarla nell'organizzazione di ogni Caritas Diocesana, con quale metodo gestirla nella quotidianità.

I. RADICATI NELLA TRADIZIONE DEGLI APOSTOLI

Prima di inoltrarci nella disamina dello strumento proposto è opportuno porci una domanda di fondo. La proposta del *lavoro in equipe* è una sola questione metodologica o c'è di più? E ancora: si tratta di un modo per seguire le tendenze culturali contemporanee o è una strada che si radica nella Tradizione che ci è più propria? Tentiamo una risposta a partire proprio dalla Parola di Dio.

Nella storia della Chiesa si trova spesso una costante: il servizio dell'annuncio è affidato ad una comunità di persone e a gruppi, prima che a singoli. È maestra l'esperienza di San Paolo che nelle sue lettere illustra una attività portata avanti *insieme* ad altri collaboratori, che condividono fino in fondo la responsabilità di Paolo stesso. È il caso di Barnaba¹, Timoteo², Tito, Sila.

¹ Si veda, ad esempio, At. 15; 1Cor. 9,6; Gal. 2,1.

Così scrivono gli *Atti degli Apostoli*:

Paolo si recò a Derbe e a Listra. C'era qui un discepolo chiamato Timòteo, figlio di una donna giudea credente e di padre greco; egli era assai stimato dai fratelli di Listra e di Iconio. Paolo volle che partisse con lui, lo prese e lo fece circumcidere per riguardo ai Giudei che si trovavano in quelle regioni; tutti infatti sapevano che suo padre era greco. Percorrendo le città, trasmettevano loro le decisioni prese dagli apostoli e dagli anziani di Gerusalemme, perché le osservassero. Le comunità intanto si andavano fortificando nella fede e crescevano di numero ogni giorno.

Il lavorare insieme è uno stile che i primi discepoli hanno accolto da Gesù il quale mandò i suoi *a due a due* per annunziare il Regno di Dio³.

Comprendiamo che la proposta metodologica della *equipe* da gambe alla necessità di vivere la comunione per l'efficacia dell'annuncio. È un modo concreto – anche se parziale – di continuare a vivere alcuni di quegli elementi forti della nostra esperienza di fede che da sempre ci hanno connotato.

II. PER QUALI MOTIVI DARE VITA ALLA EQUIPE IN CARITAS DIOCESANA?

Se la Parola di Dio ci ha dato l'orizzonte in cui situare il nostro discorso, proviamo ora a verificare per quali motivazioni riteniamo opportuno intraprendere nelle Caritas Diocesane questo cammino organizzativo.

Veniamo da una cultura ecclesiale avvezza per moltissimi secoli a forme di lavoro incentrate sulla figura del singolo. Non è inusuale trovare una sorta di identificazione di un determinato servizio con la persona incaricata di renderlo o di coordinarlo. Caritas Diocesana, in questa visione, finisce per essere il suo direttore. Cosa in se non del tutto negativa ma non sempre opportuna, visto anche il cambiamento culturale cui si faceva cenno sopra. D'altro lato in più di un caso anche le istituzioni o i gruppi di volontariato che Caritas è chiamata a coordinare e seguire spesso riconoscono nel Direttore l'unica figura di riferimento, specie in contesti diocesani di medio-piccola grandezza.

Nell'ambito della cultura in continua evoluzione si sta assistendo, invece, ad uno spostamento deciso verso il lavoro di *equipe*. È il caso dei nuovi modelli di organizzazione aziendale, ad esempio.

A partire da questa situazione di fatto nasce la proposta del *lavoro in equipe* per le Caritas Diocesane, supportata da almeno tre ordini di ragioni: quelle che desumiamo dal nostro modo di essere Chiesa, quelle che cogliamo nella pratica dell'azione pastorale, quelle che ci vengono evidenziate dalla questioni di mera organizzazione.

1. Ci sono, anzitutto, alcune **RAGIONI DI FONDO** che sottendono la proposta della *equipe*.
 - Il motivo più profondo è collegabile alla **esigenza di comunione**⁴ che deriva direttamente dal Vangelo e che è stato fortemente ribadito dal Concilio Ecumenico Vaticano II. Una esigenza che si traduce nella concretezza nella misura in cui si attrezza con strumenti operativi che la rendano vivibile ed esperibile. Essere radicati nella comunione significa anche dotarsi di strumenti che esprimano questa comunione. Caritas ha particolarmente a cuore questa dimensione communionale perché sta al cuore della risposta all'amore di Dio che è la *testimonianza di carità*
 - Un secondo motivo fondante risiede nel **principio della responsabilità** che morale e dottrina sociale hanno sempre riaffermato. In virtù della capacità di compiere scelte libere l'uomo diviene responsabile di ciò che è e di ciò che fa. Lavorare insieme implica la crescita nella

² Si veda, ad esempio, At. 16, 1-45; 2Cor. 1,19; Fil. 1,1; Fil. 2,19; 1Tess. 1,1.

³ Mc. 6,7.

⁴ È bene ricordare che *comunione* nel suo senso etimologico non significa *unione comune*. Derivando dai vocaboli *cum munus* definisce un compito da svolgere insieme, un carico distribuito su più spalle, diretto verso un unico scopo.

responsabilità comune. Infatti responsabilità sgorga la *corresponsabilità*. Anche questo elemento è imprescindibile nella *filosofia Caritas* perché attiene alla promozione della persona e della comunità.

2. Al primo ordine di motivazioni si affianca un altro insieme che potremmo definire di **RAGIONI DELLA PASTORALE**. Queste emergono dalla riflessione sul fare della Chiesa. Ne citiamo alcune ritenute principali in riferimento all'essere e al fare di una Caritas Diocesana:
 - Tra i compiti propri di Caritas si annovera il *fare discernimento* per quanto attiene alla vita di carità nella comunità. Tale operazione, che è tipica della Grazia dello Spirito, non può avvenire davvero senza una base comunitaria. Lo insegnavano bene i maestri spirituali fin dai primi secoli quando indicavano, ad esempio, nella direzione spirituale fatta da un maestro la strada del discernimento personale. Lo ha ribadito il recente Convegno Ecclesiale Nazionale di Verona, specie affrontando il tema della testimonianza di speranza nell'ambito della cittadinanza⁵. Il discernimento si fa *insieme*. Una equipe in Caritas Diocesana è luogo di discernimento, strumento che agevola un buon discernimento
 - Altro dato specifico ormai proprio della pastorale attuale – e quindi non solo di Caritas – è il *lavorare trasversalmente* nei diversi ambiti della pastorale⁶. Per predisporre e realizzare simili sinergie diventa importante che si pongano in rete diverse competenze e diverse sensibilità che possono insistere su più tavoli. L'equipe può consentire di allacciare queste sinergie incanalando risorse e competenze in maniera opportuna
 - La terza ragione della pastorale attiene alla possibilità di un più proficuo *rapporto con la società civile* e con le Istituzioni. Tali rapporti sono sempre più complessi, perché complessa è la situazione culturale attuale. Senza volere parcellizzare e specializzare ogni attenzione pastorale è però opportuno trovare delle *specializzazioni minime* che consentano di non essere sommersi da mille e mille messaggi diversi, spesso difficilmente decifrabili o altamente specializzati.
 - Ulteriore ragione pastorale è riscontrabile in una tipicità di Caritas: la *dimensione pedagogica*. Se il nostro ruolo è prioritariamente l'animazione e l'educazione, diventa imprescindibile la co-presenza di più soggetti attori che, coordinati e sinergici, possano portare le attenzioni a tutto campo, aggredendo le problematiche in modo completo ed articolato. L'educazione si può produrre davvero nella misura in cui utilizza tutti i canali che le sono possibili, a partire da punti di vista diversi e complementari. Cosa che difficilmente riesce a fare una sola persona.
3. Infine vi sono delle **RAGIONI PROVENIENTI DALLA PRATICA QUOTIDIANA** che suggeriscono di adottare questa modalità operativa per far crescere l'efficacia del nostro servizio. Il lavoro in equipe ci consente di poter gestire senza troppo affanno le molteplici attenzioni che Caritas è chiamata a coltivare e che rischiamo di creare più frammentazione che progetti unitari. In questo modo possiamo presidiare tutte le aree di interesse che ci sono proprie, 3evitando di sbilanciarci verso un settore a scapito degli altri. Ci consente quindi di fare *bene* animazione nella nostra Chiesa.

⁵ Verona, 16-20 ottobre 2006.

⁶ È quella che viene definita *pastorale organica* quando si riferisce all'interno della pastorale, e *pastorale integrata* quando si riferisce a rapporti a tutto campo con soggetti plurimi (per approfondire si veda il numero 11 di *Il volto missionario delle parrocchie in un mondo che cambia*, a cura della Conferenza Episcopale Italiana, 2004)

Per tutte queste ragioni – e per altre che l’esperienza di ciascuno potrebbe evidenziare - la proposta di Caritas Italiana è andata maturando negli anni fino a giungere a quella attuale. Proprio per dare forza a tale iniziativa, quello che anticamente era il *corso di formazione per nuovi direttori* si è mutato in cammino formativo per le equipe. Così si dà anche concreta attuazione al contenuto del numero 38 della *Carta Pastorale* di Caritas Italiana⁷ che suggerisce la **modalità fedele e rinnovata di realizzare Caritas Diocesana**.

Si parla del ruolo del Vescovo, *presidente* della Caritas Diocesana. Si dice che ruolo centrale è quello del Direttore il cui primo compito è *dar vita a una rete di collaborazioni, trovando e formando persone idonee secondo i vari settori e uffici in cui la Caritas si articola*⁸. Insieme alle indicazioni che chiedono la capacità di creare osmosi con gli altri ambiti della pastorale, di essere attori intelligenti nel rapporto con il territorio, di creare sintonia in ambito ecclesiale quella appena citata è guida per la realizzazione di una partecipazione attiva nella conduzione dell’organismo pastorale che è Caritas Diocesana.

III.

LA CONCRETEZZA DELLA EQUIPE DI CARITAS DIOCESANA

Se, dunque, risulta opportuno che ogni Caritas Diocesana si doti di questo strumento adeguato detto *equipe*, si tratta ora di intuire la **fisionomia** che dovrebbe assumere a livello delle singole realtà diocesane. Non si tratta qui di proporre una struttura rigida, da applicare in modo ripetitivo in tutte le realtà locali, quanto di indirizzare un **modo condiviso di lavorare e di organizzare il lavoro** a partire dalle caratteristiche proprie di ciascuna Caritas.

3.1. IN COSA CONSISTE L'EQUIPE

Il concetto di *equipe*, mediato dalla lingua francese, rimanda ed evoca una immagine dalla quale presumibilmente è nato: quella della nave. Il personale che governa, dirige, abita e conduce la nave è detto *equipaggio*. Questo è per definizione l’insieme – il gruppo – di marinai che sono dedicati all’utilizzo del natante in modo che questo raggiunga le finalità proprie: navigare verso una meta.

Se questa è l’immagine proviamo a trasferirla nel contesto Caritas partendo, come i filosofi medievali, dalla *strada della negazione*.

Pertanto **l’equipe di Caritas Diocesana NON È**

- la semplice *somma dei collaboratori* del Direttore nei vari ambiti o progetti in corso che, in molti casi, sarebbero davvero troppi
- il *consiglio* di amministrazione della Caritas Diocesana, ovvero il luogo delle decisioni di indirizzo che poi altri sono chiamati ad eseguire
- un gruppo di *esperti consulenti* chiamati, di tanto in tanto, a dare indicazioni e a proporre approfondimenti
- il *Consiglio Caritas*, ovvero quello strumento consultivo che ha come compito aiutare il Direttore ad identificare la rotta su cui condurre Caritas Diocesana a partire dalle indicazioni del piano pastorale diocesano
- l’insieme dei *segretari operativi*, ovvero dei realizzatori dei vari progetti
- l’insieme di *delegati* che, curando ciascuno un ambito specifico, portano le proprie istanze sperando di spuntarla alla meglio.

⁷ CARITAS ITALIANA, *Lo riconobbero nello spezzare il pane. Carta pastorale* = Documenti Chiese Locali 47, Edizioni Dehoniane Bologna, 1995, pp.35.

⁸ Ibidem, n.38.

In positivo l'equipe Caritas Diocesana VA INTESA COME

UN GRUPPO RISTRETTO DI PERSONE, CHE ADERISCONO AL PROGETTO EDUCATIVO E PASTORALE DI CARITAS, CHIAMATO A SOSTENERE IL DIRETTORE NELLA RESPONSABILITÀ DI CONDURRE E COORDINARE LE AZIONI DI CARITAS DIOCESANA E A SOVRINTENDERE, IN BASE A CHIARE DELEGHE, ALLE ATTIVITÀ SPECIFICHE DELLE VARIE AREE DI INTERESSE IN ESSA PRESENTI.

Cerchiamo di sviscerare tutti gli elementi per meglio comprenderli:

- ***gruppo ristretto di persone che aderiscono al progetto***
l'*equipe* per definizione non può essere una sola persona. Non è quindi l'insieme di direttore e vice direttore. È un gruppo più ampio di persone. Quante? Non si può dare un numero ideale, ma solo una indicazione: almeno una per ogni grande ambito di interesse di Caritas, ivi compreso quello ausiliario e importantissimo della segreteria. Queste persone sono scelte in base alle competenze e alle capacità, non in virtù di rappresentatività. Sono scelte dal Direttore (magari coadiuvato dal Consiglio) e sarebbe bene che, laddove è possibile, ricevessero un riconoscimento formale dal Vescovo, a motivo della responsabilità che verranno a gestire. Per questo devono essere persone che condividono la *linea Caritas*, il suo metodo, le sue strade di indirizzo. Insomma, persone seriamente impegnate
- ***chiamato a sostenere il direttore nella responsabilità***
la responsabilità è la cifra determinante della *equipe*. Pur permanendo tutta nelle mani del Direttore – perché questo è il suo mandato – si assiste ad una partecipazione di responsabilità che è di grande vantaggio per il direttore ma anche per i collaboratori. Infatti consente al primo di operare una *delega* forte ed una leadership altamente costruttiva, e ai secondi di prospettare una crescita “professionale” che sia di alto profilo. Dire responsabilità significa innescare prospettive di lavoro per progetti, ove i collaboratori non sono solo degli operativi ma compongono una sorta di “pensatoio” in cui le scelte e gli indirizzi di Caritas vengono operati insieme. La figura che meglio descrive l'*equipe* è il *gruppo di lavoro*
- ***sovrintendere alle attività specifiche delle varie aree***
la responsabilità generale si incarna, poi, in modo particolare nel servizio di cura di una o più attenzioni che Caritas deve avere. I membri della *equipe*, quindi, sono i coordinatori delle singole aree di attenzione e azione in cui, come diremo, è opportuno sia suddivisa Caritas Diocesana. A loro viene affidata una responsabilità precisa attraverso la delega data dal direttore⁹. Ma questo mandato non è da interpretarsi come esclusivo. È tipico, perché consente alla persona di crearsi una maggiore professionalità e competenza. Ma questa, poi, viene riversata in Caritas Diocesana, arricchendola nel suo complesso. Se il mandato di coordinamento dei vari settori non è esclusivo significa che i membri della *equipe* devono sentirsi responsabili della conduzione non solo dell'area loro assegnata ma di tutta Caritas. Per questo concorrono al progetto pastorale generale di Caritas stessa.

3.2. QUALI RUOLI SI GIOCANO NELLA EQUIPE DI CARITAS DIOCESANA

In generale i **RUOLI** interni alla *equipe* vanno definiti con chiarezza, per evitare sovrapposizioni e incomprensioni. Per questo non devono essere assolutamente ridondanti: non funziona necessariamente meglio una Caritas con l'*equipe* formata da tante persone. I ruoli non vanno assegnati né interpretati in modo burocratico, ma in base alle capacità e devono essere coerenti con le caratteristiche personali. Cose tutte che richiedono discernimento. Importante anche assegnare ruoli relazionati agli obiettivi che si vogliono raggiungere: quelli inerenti la animazione. E qui c'è spazio alla

⁹ Con questo termine che è tecnico non si intende lo “scaricabarile” ma la attribuzione di responsabilità. Questa deve essere ben definita attraverso un colloquio tra direttore e persona e poi comunicata in *equipe* perché si vada con chiarezza e riconoscimento.

fantasia di ogni Caritas in riferimento al contesto territoriale e al modo di incarnare le finalità Caritas in quel preciso contesto.

Vi sono almeno due *ruoli di base* che devono essere compresi nella *equipe*:

- **il direttore**

che svolge ruolo di *coordinatore del lavoro* comune, una sorta di regista che aiuta il gruppo di collaboratori a lavorare nel migliore dei modi. È attento non solo ai contenuti del lavoro ma anche - e soprattutto - alle dinamiche e alle relazioni che si instaurano tra le persone. Pur avendo e mantenendo la responsabilità finale, all'interno della *equipe* non è il monopolizzatore né colui che detta i contenuti affidando poi agli altri l'esecutività. È, invece, preoccupato di creare sintonia con tutte le persone del gruppo, di far progredire la conoscenza e la produttività di idee. Cura molto le dinamiche tra le persone al fine di motivarne l'azione. Offre la *vision* di Caritas - ovvero i riferimenti ideali e di prospettiva - in modo che insieme si possa concorrere alla progettazione ed attuazione delle varie iniziative di animazione.

- **i collaboratori**

non giocano il ruolo di gregari ma quello di operatori della conduzione generale e delle singole aree. Si abilitano a metodologie di lavoro comune sia per quanto riguarda l'assunzione di decisioni come per la gestione delle dinamiche di risoluzione dei problemi. Cercano di superare gli aspetti negativi della dinamica di gruppo, in particolare il cosiddetto *livello rappresentato*¹⁰ al fine di portare la specifica competenza di ciascuno al conseguimento degli obiettivi proposti.

3.3. CON QUALI STILI PUÒ LAVORARE UNA EQUIPE

Gli **STILI** rappresentano un elemento motivazionale forte che caratterizza il lavoro. Lo *stile Caritas* è incentrato sulla creazione di responsabilità e di coinvolgimento. È pedagogico anche quando lavora in se stesso: fa crescere le persone e le stimola a cammini di maturazione. Lo stile di una *equipe* è dato anche da fattori ambientali e relazionali che vanno attentamente curati anche utilizzando tecniche e stratagemmi organizzativi¹¹. La *equipe* Caritas deve diventare, a poco a poco, un gruppo che si stima e si appoggia, un gruppo in cui la forma relazione fondamentale è l'amicizia. Non un insieme di colleghi uniti solo per la finalità organizzativa, ma un gruppo di Chiesa radunato intorno all'Amore. Per questo non è affatto secondario prevedere qualche occasione di **formazione** e qualche momento di **spiritualità** da vivere insieme.

Questo stile si sostiene già in se stesso del *metodo* di lavoro proprio a Caritas, sintetizzato nei quattro verbi desunti dalla *Gaudium et Spes*: ascoltare - osservare - discernere per animare.

3.4. L'AZIONE CONCRETA DELLA EQUIPE

Le **ATTIVITÀ** che stanno in capo alla *equipe* sono l'elemento che desta maggiore curiosità soprattutto nei neofiti. Cosa fa una *equipe* Caritas Diocesana? Detto in una battuta di sintesi *porta avanti il progetto animativo di Caritas* in tutti gli aspetti che lo caratterizzano. Cerchiamo, però, discendere più nel dettaglio:

- fa da traino a tutti i collaboratori, amici, sostenitori. Una sorta di motorino di avviamento che tiene su di giri l'impegno Caritas in una diocesi

¹⁰ Nella dinamica di un gruppo di lavoro sono presenti, a detta degli esperti, almeno quattro livelli che interagiscono tra loro: il *livello reale* che è rappresentato dalle condizioni concrete di tempo, persone, e tempi. Il *Livello sociale* è l'insieme delle appartenenze individuali ad altri gruppi sociali da i quali mediano diversi fattori. Il *Livello rappresentato* è la percezione che ciascun componente del gruppo ha degli altri, in base alla quale si comporta, si relaziona e si motiva. L'ultimo è il *livello interno*, quello profondo e latente che caratterizza la vita interiore di ciascuno.

¹¹ È noto, ad esempio, che un gruppo di lavoro rende molto di più in una mezza giornata in un contesto diverso dal solito che in tante ore di riunione nel contesto ordinario.

- *elabora, propone, inventa* con la fantasia della carità iniziative, attività, pensieri che stiano dentro al fare animazione alla carità
- sviluppa il modo di essere Caritas nella Chiesa Locale
- imposta e mette in opera le azioni e i percorsi educativi

Queste attività si possono svolgere in modo molto diversificato a seconda della situazione locale. L'esperienza ci insegna, però, che servono alcuni elementi organizzativi di fondo:

- prevedere qualche incontro periodico
- momenti di approfondimento (singolo o di gruppo)
- attività dei singoli membri della *equipe* a realizzazione di quanto intuito
- attività proprie di tutta l'*equipe* su ambiti di maggiore impegno e di più alto impatto

Di fronte a queste considerazioni c'è il serio rischio di spaventarsi. Come posso fare questo nel mio contesto diocesano dove, magari, le forze sono sempre scarse? Con il rischio ben concreto di lasciar perdere. Non è così. Infatti la proposta va intesa non come un dato di fatto ma come un **processo** che richiede tempi anche lunghi e tappe diversificate per arrivare ad una attuazione piena. Un processo che deve essere innescato partendo dalla *mentalizzazione* (del direttore, dei collaboratori, ma anche dei coordinatori della pastorale, dei moderatori di Curia, dei Vescovi) per poi passare attraverso realistici passaggi evolutivi. E anche quando l'*equipe* è avviata il processo continua perché la storia adatterà e modificherà il cammino a seconda delle sollecitazioni che l'oggi invierà. L'*equipe* Caritas è in perenne cammino di evoluzione. E così deve essere, altrimenti diventa una struttura fundamentalmente ingessata e burocratica, non un volano per rispondere adeguatamente alle esigenze. Si tratta di credere alla bontà della proposta e lanciare il processo. Per questo, di seguito, vengono dati alcuni suggerimenti più immediatamente pratici.

IV. SUGGERIMENTI E METODI PER REALIZZARE L'EQUIPE

Nella costituzione e gestione di una *equipe* possono essere utili alcune indicazioni qui riportate in ordine sparso.

- Se l'*equipe* raccoglie in se stessa i coordinatori delle varie *aree di interesse* di una Caritas Diocesana è bene capire, anzitutto, quali siano. A partire dall'esperienza ne vengono suggerite *almeno tre*, che possono poi essere ulteriormente accresciute in base all'esperienza concreta delle singole Caritas. Tre perché tali sono gli *interessi prioritari* di Caritas:
 - o anzitutto **i poveri**, che sono come il *pulpito* dal quale Caritas può svolgere la sua attività educativa. Li ascoltiamo, li osserviamo, da loro impariamo e grazie a loro facciamo discernimento per il nostro agire di animatori
 - o in seconda battuta **la comunità cristiana**, luogo proprio di Caritas, oggetto principale dell'opera evangelizzatrice di questo strumento pastorale, che va animata a stili coerenti di carità
 - o infine il **territorio**, quello più vicino come quello a vasto raggio che investe il mondo intero, come luogo della vita da cui imparare e verso cui portare un servizio di concreta testimonianza.

Da queste attenzioni pastorali nascono, organizzativamente parlando, le *tre aree di interesse prioritario*, che tutte le Caritas Diocesane devono coltivare, seppur in maniere differenti a seconda della situazione contingente. Ecco, allora, nascere

- l'*area promozione Caritas*, indirizzata in modo esplicito alla educazione diretta dei vari soggetti comunitari, luogo di promozione degli stili di vita, luogo della promozione

delle Caritas Parrocchiali attraverso strumenti quali il *Laboratorio Diocesano di Promozione Caritas Parrocchiali*, l'*Osservatorio delle Povertà e delle Risorse*, il *Centro di Ascolto Diocesano*

- l'*area promozione umana*, indirizzata alla promozione educativa delle comunità e dei fratelli che vivono in fragilità attraverso le opere-segno (i servizi direttamente offerti da Caritas Diocesana), l'animazione delle risorse (tra cui il volontariato e il servizio civile), l'approfondimento delle politiche sociali specie territoriali
- l'*area promozione mondialità*, indirizzata alla promozione dell'attenzione alle sfide della fragilità in ogni parte del mondo, a partire dai luoghi delle emergenze per poi arrivare alla promozione della giustizia, della pace, dei diritti umani

A queste si deve necessariamente aggiungere l'elemento delle *attività trasversali* di segreteria e amministrazione.

Partendo da questo quadro l'*equipe*, a prescindere dalle dimensioni della Diocesi, potrebbe risultare composta da quattro persone più il direttore. Un ottimo gruppo di lavoro anche metodologicamente parlando. È chiaro che ogni realtà può aggiungere o modificare alcuni di questi elementi commisurandoli sulla propria situazione. Tuttavia cercare di mantenere la divisione così come proposta consente anche un miglior scambio a livello nazionale e un più facile rimando ai gruppi proposti in sede nazionale e di delegazione regionale.

- L'*equipe* nel suo complesso e le singole *aree di interesse* assumono un metodo di lavoro che consente di mantenere lo stile di approccio qualitativamente educativo. Anche in questo caso ci viene in aiuto l'esperienza e la riflessione degli anni passati. Lo stile al momento più adatto a Caritas si presenta come un poliedro a tre facce:
 - un **percorso metodologico** che si ispira alla riflessione del Concilio Ecumenico Vaticano II e si può riassumere in tre parole chiave: *ascoltare, osservare, discernere*
 - una **priorità di azioni** che vede cura soprattutto per la crescita più che per la rincorsa dell'emergenza e che da compimento la metodo (*l'agire* invocato dalla *Gaudium et Spes* come ultimo anello del metodo della Chiesa nel mondo)
 - un impegno su **percorsi educativi** che portino a stili di vita e alla crescita nella fede e nella testimonianza di carità.

Soprattutto il *percorso metodologico* è volto a produrre azioni educative finalizzate, da un lato, a **servire** meglio i poveri, la Chiesa e il territorio/mondo e, dall'altro, ad **animare** tutte le tre attenzioni permanenti di cui detto sopra.

- L'*equipe* è chiamata a coltivare l'attenzione ad alcuni **strumenti di base** che siano in grado di assicurare e rendere possibile la realizzazione dello stile di approccio. Al momento pare si possano identificare in tre:
 - il **luogo dell'ascolto** deputato a fare da antenna ricevente nella comunità, tra i poveri, nel territorio/mondo¹²
 - il **luogo dell'osservazione** deputato a leggere, elaborare e fare discernimento sui tanti *segni dei tempi* che veicolano a Caritas gli appelli di fedeltà all'Evangelo nell'oggi e nel territorio¹³
 - il **luogo della promozione educativa** verso la comunità deputato a indirizzare nella prassi pastorale il cammino di fedeltà al Dio dell'Amore e alla vocazione di prossimità ricevuta come comunità cristiane¹⁴.

Ciascuna realtà locale sarà chiamata a strutturare tali strumenti in funzione della propria situazione di fatto. Non si propone, quindi, uno *standard* ma una indicazione strumentale minima che consenta a tutti di svolgere davvero il compito *prevalentemente pedagogico* scritto nello Statuto. In altre parole: si tratta di una terna di strumenti direttamente proporzionali allo svolgimento del ruolo pastorale che ci è affidato. Tre strumenti che assolvono al loro scopo solo

¹² Al momento nella Caritas Diocesane questo ruolo è istituzionalizzato nel *centro di ascolto* che, in questa ottica visuale, va ricalibrato e rientrato fortemente sulla dimensione dell'ascolto

¹³ Al momento tale luogo è identificato con l'*Osservatorio delle povertà e delle risorse*

¹⁴ Da qualche anno tale luogo è riempito dalla proposta del *Laboratorio Diocesano promozione e accompagnamento Caritas Parrocchiali*

se sono in stretta **sinergia** tra loro e solo se mirano alla *ricaduta pastorale* e alla *educazione* alla fede delle comunità. Senza tale sinergia si rischia di camminare su binari separati e, soprattutto, appesantire enormemente il lavoro in Caritas Diocesana.

- L'equipe, per lavorare bene, deve fare molta attenzione ai cosiddetti **fattori costitutivi del processo** di lavoro. In pratica significa che:
 - l'**obiettivo** del lavoro di *equipe* - che deve essere chiaro e condiviso - sia qualcosa in più delle finalità dei singoli progetti ideati. È una sorta di orizzonte verso cui traghettare tutti i progetti che vengono in mente. Dedicare un congruo tempo alla definizione di tale obiettivo - che cambia di tanto in tanto - non è perdita di tempo, ma garanzia di un buon lavoro
 - il **metodo** di lavoro sia studiato con precisione e attuato con scrupolo, pena la decadenza delle motivazioni. Ci si riferisce sia alle modalità (i tempi, le fasi, i ruoli, ...) che alla regola di lavoro (i criteri su cui basarsi)
 - i **ruoli** interni alla *equipe* - intesi come comportamenti che ci si aspetta da ciascuno e dalla *equipe* per intero - siano chiari e condivisi. È questo l'ambito in cui il direttore esercita in maniera propria la sua funzione di *assegnatore di delega*
 - il **clima** di lavoro e di relazioni interne alla *equipe* è un nodo centrale sul quale spendere tempo e risorse
 - la **comunicazione interna**¹⁵ - che è uno tra gli elementi più difficoltosi nella prassi concreta - sia essenziale. Ci si riferisce alla capacità di confronto, all'ascolto e, soprattutto, al ritorno rispetto alle proprie attività e ai propri vissuti che ciascun membro rende al gruppo
 - la **verifica** del lavoro sia essenziale anche per la vota ordinaria del gruppo di lavoro.

- L'*equipe* deve attrezzarsi a lavorare con due modalità conseguenti: **per progetti** e in **stile di laboratorio**. Due situazioni che la pastorale stenta ancora a fare propri ma che, ove adottati, hanno dato risultati apprezzabili. Entrambe le proposte si incentrano molto sulla questione degli *obiettivi* e della *commisurazione dei mezzi*. Purtroppo l'azione pastorale parte troppo spesso dai mezzi dando per scontato l'obiettivo. Magari quello finale lo è, ma gli intermedi - necessari - sfuggono. Metodi di lavoro che, inoltre, insistono sulla *verifica* che spesso viene relegata nel cantuccio o condotta con criteri poco oggettivi. Quanto al *Laboratorio* è uno stile interessante proprio nell'ottica della comunione e del servizio. Non si presenta in maniera dogmatica e statica ma in atteggiamento di *sviluppo*¹⁶.

- Il lavoro in *equipe* può superare l'organizzazione per la quale la **responsabilità del lavoro** viene affidata
 - o ad un solo individuo che per capacità, disponibilità o necessità di auto promozione si fa carico degli impegni per conto di tutti
 - o a molte persone, ma secondo una logica di divisione particolareggiata in cui i singoli compiti sono il più possibile autonomi l'uno dall'altro (perché così i tempi si accorciano)

- l'*equipe* può lavorare se inserisce in modo continuativo nella agenda degli impegni della Caritas un suo **incontro periodico**. Questo elemento consente di portare avanti davvero insieme la conduzione generale e la responsabilità. Ancora l'esperienza ci dice che la cadenza settimanale per tale incontro sia la migliore. Si tratta di evitare di fare dell'incontro di *equipe* il mero raccontarsi cosa si sta facendo (cosa che indubbiamente va anche fatta) per ragionare, invece, sul quadro di insieme.

¹⁵ Possono essere preziose le indicazioni che la scienza delle comunicazioni ci mette a disposizione: dalla chiarezza del linguaggio, alla cosiddetta *comunicazione a vista* ovvero la predisposizione di cartelli aggiornabili ed aggiornati che raccontino quello che ciascun membro della *equipe* sta portando avanti nella propria *area di interesse*.

¹⁶ Come si sarà capito il tema dello *sviluppo* è una delle costanti che meglio definisce la scelta della *equipe*.

- è anche bene che gli incontri di *equipe* si svolgano con un minimo ordine del giorno e siano seguiti da una sorta di *promemoria* di quanto detto e fatto, in modo che vi sia la maggiore organicità possibile.
- al fine di agevolare la **condivisione delle singole aree di interesse** l'esperienza suggerisce di utilizzare metodi di comunicazione non verbale cosiddetti *a vista*: una bacheca dedicata alla comunicazione aggiornata e in breve di ogni settore, in un luogo frequentato dagli interessati. Questo metodo aiuta ad avere sempre il quadro della situazione aggiornato e consente di appoggiarsi a vicenda

V. CONCLUDENDO

Terminando questa carrellata di titoli inerenti al tema della *equipe Caritas Diocesana* è ancora opportuno insistere sul fatto che l'*equipe* non è solo una struttura dell'organizzazione di Caritas, ma è anche uno stile di lavoro che è proprio di Caritas. Il confronto, la condivisione, il cammino comune, la disponibilità a metatesi in gioco, il sentirsi in perenne *stato di laboratorio* consente a Caritas di stare dietro alla mutevolezza sempre crescente delle situazioni cui è chiamata a fare fronte. Insomma uno strumento *forte* – perché ancorato su ragioni e metodi precisi – ma anche *flessibile* in quanto capace di affrontare le mutevoli contingenze quotidiane.

La proposta della *equipe* si sta dimostrando una preziosa risorsa per le Caritas che la applicano, pur nella diversità dei modi. Merita, quindi, percorrerla.

Ciò non significa che non sia faticosa sia per gli elementi interni (tante teste, tante idee, la debolezze umane, l'apparente maggior tempo necessario) che per elementi esterni (non è certo il metodo di lavoro di molti altri Uffici di Curia e, a volte, nemmeno di Caritas Parrocchiale).

Se si eviterà il rischio di fare della *equipe* una "curia in miniatura", un semplice pro forma o una assemblea sindacale il lavoro di Caritas Diocesana ne avrà dei miglioramenti significativi. Quello che più ha rilievo è senza dubbio una crescita concreta nella **comunione**. E tanto basta.

a cura di Pierluigi Dovis
direttore Caritas Diocesana Torino
via Val della Torre, 3 - TORINO - 10149
☎ 011.5156350 - caritas@diocesi.torino.it

55VA/06