



# U.L.S.A.

## UFFICIO DEL LAVORO DELLA SEDE APOSTOLICA

### Intervento del Card. Segretario di Stato al Seminario ULSA

sulla Gestione del Cambiamento



#### **INTERVENTO AL SEMINARIO ULSA SULLA GESTIONE DEL CAMBIAMENTO**

*Lunedì 18 gennaio 2016*

Sua Eccellenza Mons. Corbellini, Presidente dell'ULSA,

Egredi Dott. Vecchio, Direttore generale, e Dott. Bufacchi, già Direttore generale,

Reverendissimi Monsignori,

Religiose e religiosi,

Signore e Signori,

Cari amici,

Ringrazio per avermi invitato a prendere la parola nel corso del Seminario promosso dall'Ufficio del Lavoro della Sede Apostolica (ULSA) sulla "gestione del cambiamento". Saluto cordialmente gli organizzatori e tutti i partecipanti e approfitto dell'occasione per condividere con voi alcune riflessioni.

Cambiare non è facile. L'esperienza insegna che molti progetti partiti con le migliori intenzioni e con grandi ambizioni ed entusiasmo si sono poi arenati nel corso della loro attuazione. Tuttavia il cambiamento è necessario, vorrei dire indispensabile in un mondo sempre più globalizzato che pone ogni giorno nuove sfide e nuovi interrogativi. L'innovazione è il motore della società e dell'economia e, pur nei limiti, lo è anche di quella peculiare comunità di lavoro che è la Santa Sede.

E' fisiologico che nei cambiamenti ci siano resistenze, diffidenze e ostacoli. Molto spesso però si tratta di difficoltà superabili con il dialogo e con il confronto. In alcuni casi il vero problema che sorge è legato al linguaggio. Come parlare in modo comprensibile? Come trasmettere un messaggio che venga recepito in maniera corretta e non distorta? Purtroppo, dobbiamo constatare che molto spesso la prospettiva del cambiamento si dissolve nella babele dei linguaggi autoreferenziali delle diverse specializzazioni e dei diversi gruppi professionali e si perde di vista l'obiettivo da raggiungere. Si alzano così delle barriere di incomunicabilità tra gli agenti del cambiamento, gli attori impegnati nei processi fondamentali di apprendimento organizzativo, e i diretti interessati coinvolti nel processo, cioè la maggioranza dei dipendenti.

Nel vostro Seminario il cambiamento oggetto di riflessione e di discussione è quello che riguarda la comunità di lavoro della Santa Sede. La Sede Apostolica è una realtà funzionale all'esercizio del ministero petrino del Romano Pontefice. E' una comunità, quindi, che si differenzia dalla struttura di un'azienda, da una qualsiasi multinazionale o da un'organizzazione non-governativa o senza fini di lucro. E' una realtà "sui generis", perché unita intorno al Papa per servirlo e servire la Chiesa da lui guidata. Mi piace paragonarla a una grande famiglia, nella quale proprio come in ogni famiglia i compiti, le mansioni e le capacità dei suoi membri sono diverse e variegate. Ma tutte concorrono alla sua armonia e al suo buon andamento.

Cito, a questo proposito, alcune righe della lettera di San Giovanni Paolo II sul significato del lavoro prestato alla Sede Apostolica: *"Ai membri di questa comunità sono assegnati incarichi e doveri, ciascuno dei quali ha una propria finalità e dignità in considerazione sia del contenuto oggettivo e del valore del lavoro svolto, sia della persona che lo compie. Questo concetto di comunità applicato a coloro che coadiuvano il Vescovo di Roma nel suo ministero di Pastore della Chiesa universale, ci permette innanzitutto di precisare il carattere unitario dei pur diversi compiti. Tutte le persone, infatti, chiamate a svolgerli, partecipano realmente all'unica ed incessante attività della Sede Apostolica, e cioè a quella « sollecitudine per tutte le Chiese » (cfr. 2 Cor 11, 28) che già dai primi tempi animava il servizio degli Apostoli e che in misura precipua è oggi prerogativa dei successori di San Pietro nella sede romana. È molto importante che quanti sono associati, in qualsiasi modo, alle attività della Sede Apostolica, abbiano la consapevolezza di tale specifico carattere delle loro mansioni; consapevolezza, del resto, che è sempre stata tradizione e vanto di chi ha voluto dedicarsi al nobile servizio. Questa considerazione tocca sia gli ecclesiastici e i religiosi che i laici; sia coloro che occupano posti di alta responsabilità che gli impiegati e gli addetti a lavori manuali, cui sono assegnate funzioni ausiliarie. Essa riguarda, sia le persone addette più direttamente al servizio della stessa Sede Apostolica, in quanto prestano la loro opera presso quegli Organismi, il cui insieme viene appunto compreso sotto il nome di « Santa Sede », sia quanti sono al servizio dello Stato della Città del Vaticano, che alla Sede Apostolica è così intimamente legato"* (n. 1).

Va evidenziata poi una caratteristica che non dobbiamo mai dimenticare: al centro di tutto vi è Gesù Cristo, che illumina e alimenta con la sua grazia ogni persona. Ciò deve essere ben presente nella consapevolezza di chi lavora in Vaticano. E' infatti la presenza di Cristo che caratterizza e vivifica la nostra comunità. Ogni persona di nazionalità, lingua, cultura diversa che presta il suo servizio nella Sede Apostolica è accomunata alle altre dall'incorporazione in Cristo in virtù del battesimo e della fede professata.

Per tale specifica natura, chiunque lavora in Vaticano deve riflettere nella sua vita l'appartenenza a Cristo ed essere consapevole di questa sua particolare posizione all'interno della Chiesa, non solo di Roma, ma universale. Il mondo intero, infatti, ha gli occhi rivolti a quanto accade tra queste mura e osserva con attenzione come si svolge e viene organizzato al suo interno il lavoro.

La responsabilità che ne deriva, condivisa da tutti e da ciascuno nel proprio ruolo e grado, è che la Sede Apostolica deve essere un "faro" in tema di diritti umani, di tutela del lavoro e di giustizia sociale. ispirandosi ai principi del Vangelo, alla Dottrina sociale della Chiesa e al Magistero petrino.

A questo proposito, nella linea tracciata dalla Dottrina sociale della Chiesa, vorrei sottolineare l'importanza per i dipendenti di considerare il lavoro non solo come un diritto e un dovere, ma un'occasione di crescita e di maturazione umana, professionale e spirituale. Nella sua predicazione Gesù insegna ad apprezzare il lavoro. Egli stesso ha lavorato come carpentiere nella bottega di Giuseppe. Ha conosciuto la fatica, il sudore della fronte, i contrattempi. Quando si rivolgeva alle folle sapeva per esperienza cosa fosse il lavoro e riconosceva la sua importanza. Perciò non dobbiamo meravigliarci se ha avuto parole di condanna per il comportamento del servo fannullone, che nasconde sotto terra il talento, come si legge nel Vangelo di Matteo. Il Maestro ha avuto invece parole di lode per il servo fedele intento a svolgere le mansioni che il padrone gli ha affidato prima di partire.

Nella sua predicazione, Gesù insegna anche un'altra cosa: a non lasciarsi asservire dal lavoro. Questo è fondamentale per un cristiano, perché la sua prima preoccupazione deve essere quella della salvezza eterna. Lo scopo principale del lavoro, infatti, non è guadagnare il mondo intero. I tesori della terra, pur preziosi che siano, sono corruttibili, precari, mentre i tesori del cielo sono imperituri. Solo ad essi si deve legare il proprio cuore.

L'insegnamento di Gesù non si ferma qui. Nel Vangelo di Matteo sottolinea il primato di Dio in ogni cosa e raccomanda che il lavoro non deve affannare l'uomo, non deve sommergerlo e sopraffarlo. Infatti, quando l'uomo si preoccupa e si agita per molte cose, rischia di tralasciare la cosa più importante, cioè il Regno di Dio e la sua giustizia, di cui ha veramente bisogno. Tutto il resto, compreso il lavoro, ha il suo senso e il suo valore solo se viene orientato a quest'unica cosa necessaria, che non sarà mai tolta.

In effetti, il lavoro, nell'ottica del Regno di Dio, rappresenta una dimensione fondamentale dell'esistenza umana come partecipazione non solo all'opera della creazione, ma anche della redenzione. Quanti faticano quotidianamente a causa del lavoro e vivono in unione con Gesù, cooperano con Lui alla sua opera redentrice. Il discepolo di Cristo nello svolgimento della sua attività porta la Croce ed è chiamato a compiere un servizio e una missione. Il lavoro, in questo senso, può essere considerato come un mezzo di santificazione e una vivificazione delle realtà terrene nello Spirito Santo. Inteso così esso è espressione della piena umanità dell'uomo, sia nell'oggi della storia, sia nella proiezione escatologica: la sua azione libera e responsabile mostra agli occhi del mondo l'intima relazione con il Creatore e il suo potenziale creativo, mentre combatte il peccato, anche attraverso il sudore della fronte.

Il lavoro poi, non dimentichiamolo, è un diritto fondamentale e un bene per l'uomo, come insegna la Dottrina sociale della Chiesa: Il lavoro è *“un bene utile”*, degno dell'uomo, perché *“adatto appunto ad esprimere e ad accrescere la dignità umana”*. La Chiesa, infatti, insegna il valore del lavoro *“non solo perché esso è sempre personale, ma anche per il carattere di necessità”*. Per questo, mai ci stancheremo di proclamare l'inalienabile dignità dei lavoratori, e come sottolinea Leone XIII nella *Rerum Novarum*, l'importanza del diritto di proprietà, del principio di collaborazione tra le classi, della difesa dei diritti dei deboli e dei poveri. Ricordando anche gli obblighi dei lavoratori e dei datori di lavoro e, al tempo stesso, tutelando il diritto di associazione.

Anche nel vostro Seminario questi principi dovranno essere tenuti presenti per offrire quel supplemento d'anima che è richiesto e differenzia il rapporto di lavoro che intercorre tra dipendenti e Sede Apostolica e quello di altre istituzioni.

La Curia, infatti, è un organismo vivo, è un Corpo dotato di dinamismo e di notevoli potenzialità. Queste qualità vanno sempre più valorizzate e riscoperte. Certe volte, si nota una sorta di mancanza di conoscenza tra le varie componenti. Mi riallaccio qui a quanto dicevo prima dell'importanza del linguaggio e della trasmissione dei concetti in modo adeguato e comprensibile ai destinatari. Talvolta, non si percepiscono le energie vitali che abbiamo a disposizione e non si avverte quella grande capacità organizzativa, intellettuale, spirituale e di tutto rispetto che può vantare la Curia Romana.

Il 22 dicembre 2014, nell'Aula Paolo VI, Papa Francesco incontrò i dipendenti della Santa Sede e dello Stato della Città del Vaticano. In quell'occasione, rivolse un'esortazione a curare la vita spirituale e il rapporto con Dio, perché è la base di tutto ciò che siamo e facciamo. *“Un cristiano che non si nutre con la preghiera, i Sacramenti e la Parola di Dio – disse il Pontefice in quell'occasione – inevitabilmente appassisce e si secca”*. Da qui l'importanza di curare la vita familiare, i rapporti con gli altri e condurre un'esistenza all'insegna del Vangelo, prestando attenzione a chi si trova nel bisogno. Il Pontefice, tra l'altro, chiese anche di curare il parlare, *“purificando la lingua dalle parole offensive, dalle volgarità e dal frasario di decadenza mondana”*, senza dimenticare di curare le ferite del cuore *“con l'olio del perdono, perdonando le persone che ci hanno ferito e medicando le ferite che abbiamo procurato agli altri”*. Invitò anche a curare il lavoro, compiendolo con entusiasmo, con umiltà, con competenza, con passione, con animo che sa ringraziare il Signore, vincendo l'invidia, la concupiscenza, l'odio e i sentimenti negativi che *“divorano la nostra pace interiore e ci trasformano in persone distrutte e distruttive”*. Infine, il Pontefice raccomandò di occuparsi dei fratelli più deboli, come gli anziani, i malati, gli affamati, i senzatetto e gli stranieri, perché su questo saremo giudicati.

Questo è un bel programma che il Papa ha tracciato per quanti lavorano in Vaticano. Possiamo definirlo come una sorta di vademecum a cui fare riferimento. E' utile a maggior ragione in questi tempi in cui ci attende la sfida del cambiamento, che è, al tempo stesso, una prova, ma anche un'opportunità per quanti lavorano nella Curia Romana. Infatti, ogni cambiamento accresce l'esperienza personale e arricchisce il bagaglio umano e spirituale. Inoltre, esso permetterà ai lavoratori di imparare a riconoscersi parte di una grande famiglia e di guardare non più solamente al proprio dicastero o al proprio ufficio, ma a sentirsi parte attiva e preziosa di tutto l'insieme. Esso va quindi letto da parte delle persone coinvolte come un'opportunità: un'opportunità di crescita, di miglioramento del servizio reso, di maggiore qualificazione del lavoro che ci verrà chiesto di svolgere.

Mi permetto di richiamare alcune riflessioni che ho avuto modo di sviluppare qualche tempo fa, ricordando che le modalità e finalità di un'effettiva riforma della Curia devono tendere a renderla uno strumento agile e snello, meno burocratico e più efficace, al servizio della comunione e della missione della Chiesa nel mondo di oggi, che è profondamente cambiato rispetto al passato. Uno strumento a servizio del Papa e dei vescovi, della Chiesa universale e delle Chiese particolari. In questo senso, dovranno trovare sempre più puntuale applicazione le indicazioni ecclesiologiche del Concilio Vaticano II, continuando sulla strada delle costituzioni apostoliche di Paolo VI e di Giovanni Paolo II. E aggiungevo: *“Non basta una riforma delle strutture, che pure ci deve essere, se non è accompagnata da una permanente conversione personale”*.

Più o meno consciamente, la stragrande maggioranza di noi non ama il cambiamento. La natura umana porta alla ricerca di un equilibrio stabile, della “tranquillità” ed ogni novità rischia di essere vissuta come insidia o peggioramento di questo equilibrio. Cambiare, quindi, non è facile, né a livello dei singoli né a livello collettivo e può creare resistenze. Spesso non si tratta di “resistenze consapevoli”, ma, magari, di differenti sensibilità, competenze e motivazioni, che si traducono in atteggiamenti passivi, come un semplice disinteresse verso le novità, o attivi come la tendenza a operare in base al principio “si è fatto sempre così”.

A questo proposito, vorrei ricordare tre requisiti principali che facilitano il cambiamento: la consapevolezza, l'interesse, e le capacità di realizzazione.

Il primo requisito consiste nella presa di coscienza della necessità del cambiamento, cioè nella sua chiara “visione” strategica da parte dei responsabili e nel riconoscimento della sua motivazione. Il secondo è il vero “motore” del cambiamento, che si alimenta con la partecipazione e l'impegno da parte di tutti. E' opportuno in questo caso, che i responsabili del cambiamento abbiano la capacità di far comprendere a tutte le persone coinvolte quale vantaggio possono trarne. Il terzo riguarda l'attuazione del cambiamento e ciò che è necessario per consolidarlo nel tempo. Serve, perciò, conoscere le abilità e le competenze di ciascuno e, al tempo stesso, i processi e gli obiettivi a cui tendere.

La gestione del cambiamento ha, infatti, come scopo l'accettazione dei mutamenti in corso che l'attuazione di un nuovo progetto comporta, riducendone i fattori di attrito. In questo senso, si tratta di anticipare i rischi, definendo un programma che permetta soluzioni adeguate. La partecipazione al processo è perciò fondamentale. Infatti, le persone devono essere coinvolte tenendo in considerazione i loro contributi, i loro pareri e le loro attese. A questo scopo, è necessario definire un programma di comunicazione che, durante tutto il progetto, permetta di capire e di accettare le novità in arrivo. Senza dimenticare la formazione necessaria per assicurare al personale l'acquisizione di conoscenze teoriche e pratiche indispensabili. Il coinvolgimento e la partecipazione delle persone nel processo è quindi un fattore chiave del successo del cambiamento, che non si limiterà alla sola formazione, ma cercherà di motivare i lavoratori e di sostenerli nei mutamenti che avverranno all'interno della grande famiglia della Sede Apostolica.

Permettetemi un paragone. Tra tutte le splendide fontane dei Giardini Vaticani, c'è quella bellissima della Galea. Al suo centro è stata collocata una riproduzione in scala di un vero vascello da combattimento, armato da 64 cannoni, con tanto di vele e sartie. Il tutto interamente in piombo. La meraviglia di questi cannoni è che non sparano fuoco, ma dei limpidi zampilli di acqua. A questa Galea, il cardinale Maffeo Barberini dedicò il notissimo distico, pubblicato nella sua raccolta poetica del 1644, con il titolo: *"De fonte Pontificio navis effigem habente: Bellica pontificum non fundit machina flammas, sed dulcem belli qua perit ignis aquam"* (La macchina da guerra dei Pontefici non getta fiamme, ma dolce acqua con cui finisce il fuoco della guerra).

Ecco, mi piace immaginare questa Galea come la Santa Sede, al cui timone c'è il Papa che, con le armi della misericordia e del perdono, cerca di pacificare i conflitti, stemperare le liti, riconciliare gli uomini e portare a tutti l'annuncio della salvezza. Quanti prestano servizio nella Curia Romana sono l'equipaggio di questo vascello che ha bisogno di uomini per spiegare le vele, gettare acqua e navigare nel mezzo alle intemperie che si presentano nel mare del mondo. Compiti e competenze diverse, ma che all'unisono concorrono alla navigazione del galeone.

Vorrei infine accennare al tema della misericordia che è fondamentale in questo Anno Santo straordinario indetto da Papa Francesco. Misericordia che deve guidare ogni nostra azione e pensiero e trasformarsi in azioni concrete di carità. Ciò mi spinge a rivolgere un incoraggiamento a tutti voi e a tutto il personale che rappresentate: non temete il futuro, non preoccupatevi troppo dell'avvenire, perché è nella mani sicure della Provvidenza. Nessuna difficoltà sarà mai più grande dell'amore e della misericordia di Dio per noi. Quindi, con coraggio affrontiamo gli impegni che ci attendono. Pensiamo piuttosto a quanti sono alla ricerca di impiego e disperatamente non lo trovano! A loro si rivolge spesso Papa Francesco. Così vogliamo farlo oggi anche noi. Ricordiamo questi fratelli nella preghiera, sosteniamoli con la solidarietà, con la vicinanza umana e spirituale, soprattutto, con la carità concreta. Spesso la disoccupazione è più faticosa e alienante che non il duro lavoro!

Permettetemi di concludere con una frase del grande scrittore inglese Gilbert Keith Chesterton, l'autore delle serie di romanzi di padre Brown. La sua acuta analisi della condizione umana è ancora attuale e ci aiuta a comprendere come il lavoro sia una benedizione e un valore. Scriveva Chesterton: *"Ai giorni nostri, la parte peggiore del lavoro è ciò che capita alla gente quando smette di lavorare"*.