

Francis Tri Nguyen, fsc

**Le identità delle Università
Lasalliane nel 21° secolo:
un documento di ricerca
analitica**

Traduzione di Fr. Mario Presciuttini

Fratelli delle Scuole Cristiane
Via Aurelia, 476
00165 Roma, Italia

Presentazione

La collezione dei *Quaderni MEL* non potrebbe ignorare il mondo universitario lasalliano. Il presente *Quaderno*, allora, vuole offrire al lettore un altro volto splendente della Missione Educativa Lasalliana. Forse questo è uno degli ambiti meno conosciuti dai lasalliani, mentre è uno dei più significativi e caratteristici non solo per l'oggi, ma anche per il prossimo avvenire. Siamo dunque lieti che circostanze favorevoli facilitino questa presenza lasalliana e le permettano di svilupparsi e di diventare fondamentale e insostituibile oggi e per il futuro.

Non è difficile cogliere il ruolo determinante che può e deve avere un'Università nel suo ambiente. Per questo la Chiesa e l'Istituto continuano a dare il loro appoggio e la loro fiducia a questo tipo di istituzioni, con convinzione e coerenza. È infatti difficile immaginare altre istituzioni educative che abbiano uguali possibilità di trasformare la società e di influenzare le idee e i modelli che governano il mondo. La rete lasalliana conta più di cinquanta istituzioni di questo genere, il che ci pone in una posizione favorita per avere la certezza di poter apportare una risposta significativa a molte sfide che si presentano. Del resto, se si continua a rafforzare senza posa il lavoro in rete e la collaborazione permanente, i risultati saranno molto incoraggianti.

Questo «grande fratello» scopre così nel suo ambiente immediata possibilità nuove quando intravede il ruolo estremamente importante che può svolgere rispetto alle altre opere lasalliane, sia tradizionali che nuove, vista la capacità che ha di ricorrere più facilmente alla ricerca, alla sperimentazione, alla creazione di modelli alternativi e di poter rispondere alle richieste dei suoi «piccoli fratelli», cioè le scuole primarie e secondarie. Nella stessa logica, gli agenti della missione lasalliana trovano possibilità di formazione e di qualificazione in queste istituzioni universitarie che risultano dunque i loro migliori alleati.

Questo *Quaderno* ci arriva come un vero tesoro. Il lavoro notevole di ricerca realizzato da Fr. Francis Tri Nguyen è presentato in modo chiaro e completo. La decisione di introdurre questo studio nella collezione dei *Quaderni MEL* lo farà conoscere al grande

pubblico lasalliano, molto al di là dei suoi destinatari d'origine. Si tratta di un lavoro preciso e molto scientifico, come dice il suo sottotitolo. È stato adattato con intelligenza e saggezza a favore del lettore medio. Ci si fa una buona idea dello sforzo richiesto da tale adattamento quando si sa che ha richiesto dieci revisioni. Per cui, non ci troveremo di fronte a numerosi grafici, a tavole di percentuali inestricabili, né a formule matematiche sconosciute. L'autore si è anche sforzato di semplificare il suo testo evitando incoerenze e dettagli superflui. Se c'è rigore nella ricerca, non ce n'è di meno nella sua presentazione per un pubblico più diversificato.

Il lettore si accorgerà, fin dall'inizio, di quanto fosse necessario tale studio scientifico e di quali possibilità ci fa dono. Sarà impressionato dai mezzi messi in atto per ottenere i migliori risultati. Questa ricerca diventerà, senza dubbio, il riferimento obbligato per gli anni prossimi e servirà da modello e fondamento per ricerche più ampie su aspetti che fanno parte delle conclusioni dell'opera o da incoraggiamento a completare l'esplorazione degli ambiti connessi.

Avvertenze preliminari

Il progetto del presente studio empirico sulle Università Lasalliane nel mondo è nato da un'idea espressa dal Direttore del Segretariato per la Missione Educativa Lasalliana in occasione della sua prima visita a Filadelfia. Due anni più tardi, ha raccomandato questo studio nell'incontro mondiale dei Presidenti delle Università Lasalliane del gennaio 2004.

Incaricato di sviluppare e realizzare questo progetto, ho ottenuto una borsa di congedo per ricerca dall'Università La Salle, che mi ha sollevato dai miei impegni di insegnamento per poter fare ricerca durante l'autunno 2004 e l'estate 2005. Ho avuto il privilegio di visitare sedici Università Lasalliane nel mondo. La diversità e la creatività di queste Università mi ha stupito e ha scosso il mio cuore. Molti Lasalliani, amministratori, insegnanti, e anche studenti ed ex alunni, mi hanno sorpreso con le loro espressioni impreviste di energia e di creatività nei loro sforzi di risposta ai bisogni educativi degli studenti giovani e adulti.

Mi sono sentito del tutto a casa mia in ognuna delle sedici istituzioni che ho visitato. Mi sono pure reso conto che ciascuno dei partecipanti alla ricerca aveva il sentimento di appartenere a una comunità. Il mio soggiorno di una settimana sul posto per osservare ogni istituzione mi ha dato un piccolo saggio dei contesti sociali e culturali in cui queste Università svolgono la loro missione educativa. L'analisi delle interviste individuali secondo il metodo «Inchiesta Valorizzante» (EV) ha rivelato l'identità complessa e dinamica di queste Università. Le interviste mi hanno svelato un mosaico di visioni e di ricordi che mi richiamano le lotte e le aspirazioni, sia dei Fratelli che dei Colleghi lasalliani, per comprendere, interpretare e vivere il carisma lasalliano condiviso nell'ambiente sociale mutevole dell'educazione superiore nel 21° secolo.

Questo lavoro di ricerca esplora e analizza come ognuna delle sedici università ha compreso ed espresso la sua identità. Analizza anche il modo in cui il carisma lasalliano si è incarnato nella loro struttura organizzativa.

Questo studio non avrebbe potuto essere portato a termine senza il sostegno amministrativo dell'Università La Salle, che mi ha accordato un congedo per ricerche di un semestre, né senza l'aiuto finanziario del Segretariato dell'Istituto per la Missione Educativa Lasalliana (MEL), dell'Università La Salle, del Bureau di Educazione della Provincia di Baltimora e della Fondazione Connolly-Moore.

In ognuna delle sedici università, ho ricevuto dai Presidenti un sostegno senza riserve; si sono occupati del mio alloggio e nutrimento, hanno incaricato qualcuno di raccogliere i documenti universitari, di selezionare le osservazioni sul posto e di programmare le interviste individuali con i partecipanti durante le mie visite.

Trecento membri di queste istituzioni hanno preso parte alle interviste; sono stati tutti cordiali, aperti e cooperativi.

Le comunità dei Fratelli sui campus di tali istituzioni mi hanno offerto un'ospitalità amabile e calorosa in occasione di tali visite.

Dall'inizio alla fine del progetto di ricerca, ho ricevuto i vivi incoraggiamenti del Direttore della MEL, del Visitatore della Provincia di Baltimora, del Presidente dell'Università La Salle e del Presidente della IALU.

A tutti e a ciascuno, esprimo qui il mio cordiale GRAZIE.

*Fratel Francis Tri Nguyen, FSC
Università La Salle, Filadelfia
6 Novembre 2006*

P.S. Per semplificare la terminologia, la parola «università» in questo lavoro di ricerca designa un'istituzione di insegnamento superiore, quale che sia il suo statuto di Collège, Università, «Istituto», «Scuola». Ugualmente, il termine «Presidente» designa l'amministratore principale di ogni istituzione, anche se il titolo esatto è «Direttore generale» in Francia o « Rettore » in America Latina.

Sintesi

Per rispondere ai bisogni degli studenti del 21° secolo, le sedici Università Lasalliane in Colombia, Francia, Messico, Filippine, Spagna e Stati Uniti d'America incarnano il carisma di San Giovanni Battista de La Salle. Esse considerano il carisma lasalliano come un dono vivente, un'energia spirituale che si adatta costantemente ai tempi e ai luoghi, ai contesti socioculturali e ai bisogni degli studenti, ovunque. Costruiscono la loro identità di università con al centro il carisma lasalliano. Nella misura in cui nasce e si edifica a partire dal carisma lasalliano, questa identità è influenzata anche da altri fattori. Il «livellamento» del mondo del 21° secolo, le regolamentazioni governative di ogni paese, le esigenze mutevoli dell'insegnamento superiore, la tradizione cristiana, il finanziamento del funzionamento dell'università e i cambiamenti nei dirigenti, tutto ciò rende difficile il compito di definire l'identità dell'università lasalliana. Complessità e dinamismo caratterizzano i modi in cui le Università Lasalliane nel mondo intero esprimono la loro identità. Per cogliere tale identità complessa e dinamica, il presente studio qualitativo ha impiegato un metodo di triangolazione comprendente l'analisi di documenti, osservazioni sul posto e interviste individuali secondo il metodo «Inchiesta valorizzante».

Il metodo «Inchiesta valorizzante» (EV) utilizzato in questa ricerca era particolarmente conveniente per comprendere e interpretare come gli individui e le comunità percepivano il modo in cui la loro università rispondeva alle sfide del nuovo secolo.

Specificamente, questa ricerca ha approfondito sistematicamente temi comuni ed essenziali nelle sedici Università Lasalliane in Europa, America Latina, Asia e America del Nord. Questi temi comuni ed essenziali costituiscono le componenti strutturali dell'identità dell'università lasalliana del 21° secolo. Esse sono: la comunità di pratiche rafforzata dalla coerenza organizzativa, un'opera educativa che lotta per l'eccellenza in educazione, l'impegno nella ricerca sociale e il contributo alla trasformazione sociale, il lavoro in rete per il miglioramento della società, e i leaders che trascinano con il loro esempio, con l'incoraggiamento alla creatività e con la gestione efficace delle identità multiple.

Si spera che questo progetto di ricerca faccia crescere la conoscenza e la comprensione della complessità e del dinamismo dell'identità dell'università lasalliana e sia utile alle stesse università nel loro sforzo per dare una risposta audace e creativa ai bisogni educativi degli studenti giovani e adulti del 21^o secolo.

Introduzione

Obiettivo della ricerca

Non è inutile esplorare i numerosi modi innovativi in cui i Fratelli e i Colleghi lasalliani vivono il carisma lasalliano e svolgono la missione lasalliana nel panorama sociale mutevole dell'educazione superiore del 21° secolo. La presente ricerca voleva capire la complessità e il dinamismo dell'identità dell'università lasalliana attraverso il mondo. La conoscenza ottenuta con questa ricerca può presentare molti vantaggi: prima di tutto, le Università Lasalliane potranno comprendere come il dinamismo e la complessità della loro identità le aprono a possibilità future e, poi, i Fratelli e i loro Colleghi lasalliani, come anche i collaboratori interni ed esterni all'università, potranno costruire insieme un'identità di università dinamica e flessibile per il maggior bene degli studenti di cui si occupano.

Tema della ricerca

Le Università Lasalliane nel mondo sono confrontate con una molteplicità di sfide all'interno e all'esterno delle loro istituzioni. Nello stesso tempo, si sforzano di presentare l'immagine di un'istituzione che ha un marchio distintivo. Come le Università Lasalliane esprimono la loro identità nel 21° secolo? In altri termini: come esprimono l'immagine che definisce la loro identità? Possono affermare: «Ecco chi siamo in quanto organizzazione!». Possono chiedersi: «Siamo veramente questo in quanto organizzazione?» oppure: «Stiamo per divenire questo come organizzazione?» o, in modo ancora più provocante: «Vogliamo essere questo?».

Dato che diventa progressivamente sempre più importante avere una comprensione chiara dell'identità di ciascuna università, questa domanda è significativa e pertinente per educatori lasalliani per molte ragioni.

Prima di tutto, lo studio dell'identità dell'università lasalliana suscita una più grande attenzione man mano che i dirigenti risco-

prono l'importanza del significato e dell'emozione nella vita universitaria. Gli individui agiscono nell'interesse dell'università nella misura in cui c'è coincidenza tra l'identità dell'università e la loro. Così le spiegazioni sull'identità dell'università lasalliana servono da lenti di ingrandimento per spiegare il cambiamento e l'azione, oppure la passività, dovuti a tale membro del personale o al gruppo dei professori, degli amministratori o dei collaboratori interni ed esterni.

In secondo luogo, in un'epoca turbolenta come la nostra, in cui le realtà vissute dalle persone che si interessano all'università divengono sempre più eterogenee, col numero dei Fratelli che diminuisce e quello dei Colleghi lasalliani che aumenta, tutto ciò genera un interesse crescente per la costruzione dell'identità nelle Università Lasalliane.

In terzo luogo, le Università Lasalliane devono gestire l'instabilità dinamica della loro identità in un «mondo livellato» (Friedman, 2005), un mondo globalizzato, interconnesso, con evoluzione rapida, e di complessità sempre crescente.

1. Breve rassegna della letteratura: Identità organizzativa e identità lasalliana

Identità organizzativa

Un'università lasalliana è essenzialmente un'organizzazione. Gli esperti in organizzazione hanno spiegato e analizzato la natura e le caratteristiche dell'identità organizzativa.

L'identità organizzativa, in quanto struttura cognitiva interiorizzata di ciò che l'università rappresenta e dello scopo che si dà, è un concetto distinto dall'identità individuale (Gioia, Schultz, et Corley, 2000b). Essa rimanda alle caratteristiche considerate come essenziali, distintive e permanenti da parte dei membri dell'organizzazione (Albert et Whetten, 1985).

È importante fare la distinzione tra un'identità che dura, che resta la stessa attraverso il tempo, e un'identità che dimostra continuità nel tempo, ma che ammette dei cambiamenti di senso e d'interpretazione; quest'ultima categoria è più frequente (Gioia, Schultz, et Corley 2000a).

Infatti, l'identità organizzativa si caratterizza per il dinamismo e l'«instabilità adattativa». Per il fatto che l'instabilità favorisce l'adattabilità, la preoccupazione strategica dei dirigenti non è più la preservazione di un'identità immutabile, ma la capacità di gestire con equilibrio una identità flessibile alla luce delle immagini esterne mutevoli. La preservazione della coerenza diventa la preservazione di una coerenza dinamica. Il dinamismo e la complessità dell'identità organizzativa riflettono lo stato d'instabilità e di cambiamento contestuale che nasce, da una parte, dalla molteplicità delle entità a cui le organizzazioni devono rendere conto e, d'altra parte, dalla diversità naturale all'interno delle organizzazioni (Gioia, Schultz, e Corley, 2000a; Brown e Starkey, 2000; Hogg e Terry, 2000, e Scott e Lane, 2000a).

L'identità organizzativa è un fenomeno non solo complesso, ma variabile secondo il contesto nel quale si esprime (Fiol, Hatch, e GoldenBiddle, 1998). Pratt e Foreman (2000) studiano specifica-

mente il tema della diversità all'interno delle organizzazioni; la gestione efficace della diversità è considerata come auspicabile perché la diversità apporta vantaggi significativi ad un'organizzazione in un ambiente sociale complesso e mutevole.

L'accordo e la chiarezza a proposito dell'identità organizzativa sono elementi essenziali per stabilire con successo una strategia a lungo termine e per fare delle scelte strutturali in una organizzazione non lucrativa (Young, 2001).

I dirigenti devono tuttavia diffidare della trappola dell'identità organizzativa. Devono prevedere l'obsolescenza dell'identità in modo da permettere alla loro organizzazione di adattarsi ai cambiamenti nell'ambiente competitivo e di fare un salto qualitativo in avanti (Johnson, 2000).

In più, le organizzazioni sono soggette alle difese dell'ego, quali la **negazione** (gli individui e le organizzazioni negano ogni conoscenza o responsabilità, rigettano i reclami che vengono loro rivolti e non riconoscono i loro atti o le loro conseguenze), la **razionalizzazione** (tentativo di giustificare gli impulsi, i bisogni, ecc. che si ritengono inaccettabili, in modo da renderli sia plausibili che consciamente tollerabili), l'**idealizzazione** (il processo per cui un oggetto è sopravvalutato emozionalmente e spogliato dei suoi tratti negativi), il **fantasma** (sorta di sogno sveglio che dà soddisfazioni considerevoli ma irreali) e la **simbolizzazione** (il processo per cui un oggetto esterno diviene la rappresentazione esterna sviata di un altro oggetto, o idea, o persona o insieme, che è interno e nascosto). Queste difese dell'ego mantengono la stima di sé e la continuità dell'identità esistente. Costituiscono delle disfunzioni quando si oppongono a un cambiamento organizzativo necessario (Brown e Starkey, 2000).

I meccanismi di difesa dell'identità, se danneggiano l'adattamento, possono essere corretti con processi di apprendimento organizzativo sotto forma di riflessione critica su di sé e di dialogo centrato sull'identità, che sviluppano atteggiamenti di saggezza. Per accettare il cambiamento, le organizzazioni devono ricostruirsi come «organizzazioni che imparano» o «organizzazioni sagge» che incoraggiano l'espressione delle emozioni e l'esplorazione delle forme alternative di organizzazione. Un'organizzazione è «di apprendimento» o «saggia» se ha costruito un prototipo di organizzazione che riconosce l'apprendimento e il

cambiamento come attributi centrali dell'identità organizzativa (Brown e Starkey, 2000).

Insomma, nel nostro «mondo livellato», l'identità organizzativa è dinamica, costruita socialmente, complessa e instabile. La sua complessità deriva dalla molteplicità delle persone interessate, dentro e fuori l'organizzazione. La sua instabilità dinamica (fluidità, instabilità adattativa) deriva dall'ambiente che muta. La preservazione della sua coerenza dinamica è dunque il compito strategico della direzione. L'apprendimento e il cambiamento sono gli attributi centrali dell'identità organizzativa in un'organizzazione «di apprendimento» o «saggia».

Identità lasalliana

Negli ultimi anni, alcuni Fratelli (Gil, 1998; Gruppo di Esperti Lasalliani, 2006) hanno scritto monografie e libri sull'identità lasalliana a livello personale. Altri, tra cui i Fratelli Luke Salm (1990, 1993, 1998, 1999a, 1999b), John Johnston, Superiore Generale emerito (1992, 1997, 1998, 1999a, 1999b) e Alvaro Rodríguez Echeverría, Superiore Generale attuale (2004), hanno parlato delle caratteristiche essenziali delle Università Lasalliane. Fratel Alvaro, reinterpretando il carisma lasalliano per il 21° secolo, non cessa di esortare le Università Lasalliane ad essere creative e audaci nella risposta ai bisogni degli studenti giovani e adulti attraverso un'educazione di qualità, la ricerca sociale e la trasformazione della società.

Accostamento adottato in questo Studio

Questo studio differisce fundamentalmente dagli scritti e documenti lasalliani ricordati sopra, perché si concentra sull'identità organizzativa delle Università Lasalliane e non sull'identità personale dei Lasalliani. In più, è esplorativo e analitico, non prescrittivo o normativo.

Benché questo studio adotti un procedimento proprio delle scienze sociali, è essenziale che comprendiamo attraverso quale «lente» San Giovanni Battista de La Salle e i suoi discepoli abbiano percepito un'istituzione educativa. La loro tendenza è quella di percepire la scuola, e specificamente l'università lasalliana, come

«un mezzo di salvezza», mentre la prospettiva delle scienze sociali vede l'università lasalliana come un sistema sociale. I primi accettano un sistema di credenze fondate sulle Scritture, ricche di paradossi: morire per vivere, gli ultimi saranno i primi, dare per ricevere, perdere la propria vita per trovarla. Per comprendere una università lasalliana come istituzione, la prospettiva delle scienze sociali esamina il paradosso di una università lasalliana che aspira ad essere nello stesso tempo evangelizzatrice ed educatrice. C'è una tensione tra la tendenza ad esaltare l'espressione migliore possibile di «ciò che deve essere» e «ciò che deve fare un'università lasalliana» e la necessità di comprendere e adattare gli sviluppi moderni del mondo sociale dell'educazione superiore.

Presupposti

La breve scorsa alla letteratura suggerisce i presupposti seguenti:

- Essendosi sviluppate in contesti sociali, culturali e storici differenti, le sedici Università Lasalliane attraverso il mondo esprimono la loro identità lasalliana in modi differenti.
- Il carisma lasalliano è nel cuore della missione lasalliana che, a sua volta, è il fondamento della identità dell'università lasalliana.
- L'identità dell'università lasalliana è costituita dagli attributi considerati come centrali, distintivi e duraturi da parte dei membri dell'università; essa è tuttavia adattativa, negoziata, costruita socialmente, flessibile, dinamica e complessa.
- Le sedici Università Lasalliane incarnano il carisma lasalliano nella loro struttura organizzativa.

Definizione dei concetti

Carisma

C'è una convergenza visibile tra le definizioni del termine carisma da parte di Max Weber e di San Paolo. Il sociologo Max Weber applica il termine carisma a «una certa qualità di una personalità individuale, in virtù della quale è messa a parte rispetto agli uomini ordinari e trattata come dotata di poteri o qualità soprannaturali, sovrumani, o almeno specificamente eccezionali.

Questi ultimi sono tali da non essere accessibili alla persona ordinaria, ma sono considerati come di origine divina o come esemplari, e su questa base l'individuo in questione è trattato come un leader [...]». Negli scritti di San Paolo, il termine carisma ha una doppia accezione. «*Vi sono poi diversità di carismi, ma uno solo è lo Spirito; vi sono diversità di ministeri, ma uno solo è il Signore; vi sono diversità di operazioni, ma uno solo è Dio, che opera tutto in tutti*» (1 Cor 12, 4-6). In senso largo, designa il «dono» della vita cristiana in generale ricevuto nel battesimo. In senso stretto, designa un «dono» particolare, specifico, ricevuto da individui o gruppi per servire e costruire la comunità cristiana. È in quest'ultimo senso che noi parliamo del carisma dei Fratelli delle Scuole Cristiane i quali hanno ricevuto dallo Spirito, attraverso La Salle loro Fondatore, un carisma particolare per compiere una missione di educazione nella Chiesa.

Carisma Lasalliano

Fratel Alvaro, Superiore Generale dei Fratelli delle Scuole Cristiane, presenta il carisma lasalliano in termini che sono espressivi per i membri contemporanei della comunità educativa lasalliana:

«I Fratelli sono aperti a tutti, capaci di rinunciare ai propri interessi in favore del ben comune, di unire le loro forze, di realizzare progetti insieme con i collaboratori lasalliani, di incarnare il carisma lasalliano nel mondo dei poveri, di essere maestri spirituali per i giovani che, malgrado certe apparenze, cercano un senso per la loro vita e hanno sete di Dio.

Il carisma lasalliano è una sintesi originale in cui il Fondatore ha dato, del suo ardente amore per Dio e del suo ardente amore per i figli degli artigiani e dei poveri, una traduzione concreta nella nostra associazione per il loro servizio nell'educazione.

Questi giovani sono stati il mezzo provvidenziale che ha fatto nascere il nostro carisma. «Riconoscete Gesù sotto i poveri stracci dei ragazzi che dovete istruire: adoratelo in loro» (Med. 96, 3).

Essere fedeli al nostro carisma oggi significa rispondere con creatività alle nuove forme di disumanizzazione, alle nuove forme di povertà, agli appelli che ci lancia il mondo degli esclusi nei nuovi scenari che ci si presentano oggi.

Ciò significa convertirci all'avvenire, aprirci ai bisogni educativi

dei poveri, fare attenzione ai segni della vita... con una immaginazione creativa, con un coraggio capace di correre rischi, con un'audacia senza paura, che non confonde la fedeltà con la semplice ripetizione del passato.

Siamo cercatori di Dio, che offrono al mondo piste per la sua ricerca; guide, umili e senza pretese, capaci di accompagnare le persone della nostra epoca nel loro viaggio di fede, sopportando le loro debolezze, i loro dubbi e la loro fragilità. Al mondo dei giovani offriamo cuori disposti ad ascoltarli, a comprenderli, a rimmetterli ancora una volta in cammino, comunità pronte ad accoglierli e a guidarli, centri di educazione che danno più importanza alle loro persone che ai programmi o al prestigio».

(Fratel Alvaro Rodríguez Echeverría, Superiore Generale, 2 giugno 2000).

In sintesi, Fratel Alvaro descrive il carisma lasalliano come caratterizzato da uno spirito proattivo, da una visione per l'avvenire, da un interesse e un amore profondo per ogni alunno, da un'attenzione rivolta alle situazioni di ingiustizia nel mondo, da risposte creative e audaci alle nuove forme di povertà e di disumanizzazione. Quattro anni più tardi, aggiungeva che le Università Lasalliane incarnaeranno il carisma lasalliano con un'educazione di qualità, la ricerca sociale e la trasformazione della società (gennaio 2004).

Incarnare il carisma lasalliano nella struttura organizzativa dell'Università

Il carisma lasalliano dà all'università lasalliana la sua ragion d'essere, la sua identità e la sua missione particolare. È il disegno che, nel suo amore, Dio ha tracciato per la Famiglia Lasalliana nella storia della salvezza. Si tratta di un'energia spirituale che proviene dallo Spirito, una forza di vita fatta per essere comunicata. È una forza dinamica che incorpora i Fratelli e i Colleghi Lasalliani in una Famiglia dotata di una «missione carismatica». Non è una struttura rigida né un programma.

Il carisma lasalliano è un dono vivente, un soffio dello Spirito creatore a servizio di una storia dinamica che non è mai una semplice ripetizione del passato. Per questo, il carisma di San Giovanni Battista de La Salle non può mai identificarsi unicamente con le sue «opere», che sono segnate dai bisogni del perio-

do di fondazione. Questa potenza di vita, questa energia spirituale, dovrebbe essere incarnata in permanenza dalle Università Lasalliane nella loro struttura organizzativa, adattata ai tempi e ai luoghi, ai contesti socioculturali e ai bisogni degli studenti in tutti i luoghi.

In quanto asse di costruzione dell'identità dell'università lasalliana, il carisma lasalliano guida l'edificazione di una struttura organizzativa che sostiene e rafforza l'identità dell'università. Ciò che mette in crisi l'incarnazione del carisma lasalliano nella struttura organizzativa dell'università, sono le conseguenze negative che può avere la "routinizzazione".

«Routinizzazione»

La *routinizzazione*, un termine creato da Weber, designa il modo in cui un carisma è incorporato in una istituzione. È il processo per cui una «autorità carismatica» cede il posto a una burocrazia controllata da un'autorità razionalmente stabilita o da una combinazione di autorità tradizionale e burocratica. I paradossi fanno dunque parte dell'istituzionalizzazione.

La Salle è un Fondatore carismatico e il suo messaggio ispira a coloro che lo seguono una risposta dal fondo del cuore, ma la struttura degli statuti e dei ruoli emerge dal fondo dell'ambiente istituzionale stabile e svela un certo numero di altre motivazioni, tra cui alcune possono essere diametralmente opposte agli ideali carismatici del Fondatore. La struttura organizzativa funzionale alle tappe iniziali si trasforma, nelle situazioni più recenti, in una disfunzione che fa da ostacolo ad un'attività rispondente direttamente ai problemi contemporanei.

In più, se è vero che un'organizzazione burocratica può essere efficace, essa ha anche la tendenza a divenire ingombrante e a causare conseguenze disfunzionali. Questo si produce quando i titolari di una funzione rendono tale funzione inestricabile per rafforzare la loro posizione nell'organizzazione, arrivando a una struttura amministrativa avulsa dai problemi attuali, a meno che i titolari delle funzioni non finiscano per separarsi essi stessi dai membri del loro gruppo. Infine, può esistere una tensione quando i valori della società e i valori di una università lasalliana si mescolano a tal punto che la conformità agli uni porta necessariamente la conformità agli altri. I due sistemi finiscono per esse-

re così strettamente legati da avere un effetto deleterio l'uno sull'altro.

2. Metodo

Per cogliere la natura complessa e dinamica dell'identità dell'università lasalliana, il nostro studio ha impiegato una metodologia triangolare (Figura 1). Questa comporta:

1. Un'osservazione di una settimana sul posto in ogni università. Sono stato invitato a partecipare a una riunione del Consiglio del Presidente, a una Riunione del Consiglio degli Insegnanti, a competizioni sportive, a diverse attività della cappella degli studenti, a una consultazione giuridica gratuita data dagli studenti in diritto in un Centro Lasalliano di Servizio giuridico per poveri, a feste di anniversari del personale insegnante e amministrativo, a corsi per adulti tenuti da studenti beneficiari di una borsa dell'università, ecc.

2. L'analisi dei documenti ufficiali forniti da ogni università contava fino a 500 pagine. Tra essi c'erano la Pianificazione strategica su 5 o 10 anni, il Rapporto annuale del Presidente, le Dichiarazioni di Missione e le Filosofie dell'Educazione dell'Università, i Dati sull'università, ecc.

3. Le interviste individuali di sessanta minuti con membri diversi (da 15 a 30) in ognuna delle università, servendomi del metodo "Inchiesta valorizzante" (EV). I partecipanti alla ricerca comprendevano Presidenti e membri del Consiglio di Amministrazione, Amministratori di livello superiore e medio, Rettori, Vicepresidenti, Decani, Direttori di dipartimento, insegnanti uomini e donne, personale non insegnante, cappellani, studenti, ex alunni e genitori di studenti. Tutti si sono mostrati amichevoli, cooperativi e disposti a condividere i loro sentimenti, i loro pensieri e le loro speranze riguardo alla loro università. Alla fine dell'intervista, sembravano soddisfatti di aver partecipato a questo progetto di ricerca. Molti hanno detto che era la prima volta che avevano l'occasione di condividere i loro punti di vista e le loro speranze riguardo alla loro università. Altri hanno detto che erano contenti di poter considerare la loro università da un punto di vista più ampio e più significativo.

Il metodo EV è ispirato all'etnografia; si serve delle interviste con differenti membri della comunità universitaria per studiare la vita

dell'istituzione. Essendo nello stesso tempo un'inchiesta piena di attenzione alla natura della vita dell'istituzione e un processo che permette di scoprire i fattori che danno vitalità alla vita dei membri dell'istituzione, tale metodo mira ad essere un'inchiesta sistematica su ciò che è più arricchente e vivificante in una comunità universitaria. Cerca di identificare e di valorizzare ciò che un'istituzione fa di meglio per rispondere alle sfide del secolo nuovo.

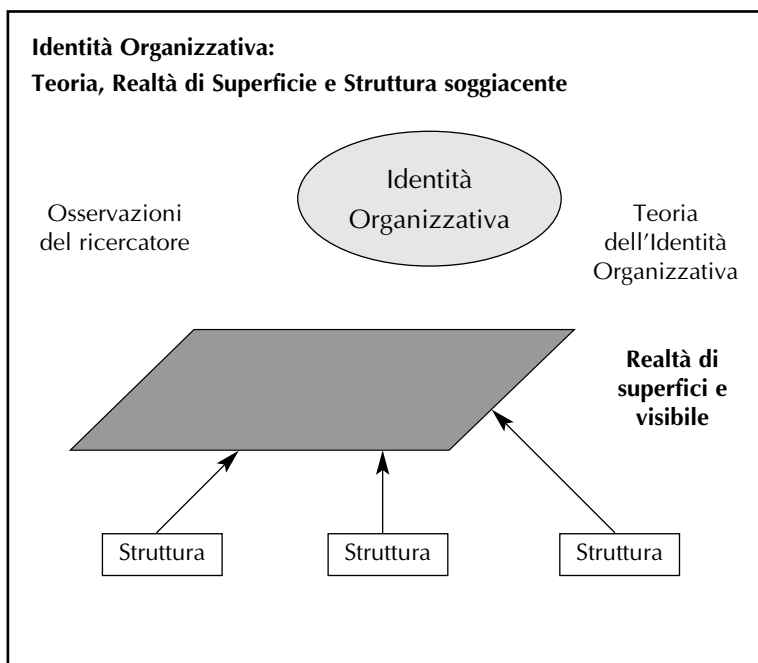


Figura 1: Identità organizzativa: Teoria, Realtà di superficie e Strutture sottostanti.

Istituzioni partecipanti e membri coinvolti

Sedici delle cinquantacinque Università Lasalliane del mondo hanno accettato di partecipare a questa ricerca: una in Colombia [Università De La Salle, Bogotá], due in Francia [ECAM, Lione, e ISAB, Beauvais], tre in Messico [ULSA-Cancun, ULSA-Cuernavaca e ULSA-Noroeste], tre nelle Filippine [De La Salle

University, Manila, De La Salle University, Dasmariñas e University of Saint La Salle, Bacolod City], una in Spagna [Enginyeria i Arquitectura La Salle, Universitat Ramon Lull, Barcellona], e sei negli Stati Uniti [College of Santa Fe, Santa Fe; Christian Brothers University, Memphis; La Salle University, Filadelfia; Manhattan College, NYC; St Mary's College of California, Moraga; St Mary's University of Minnesota, Winona]. Le limitazioni di tempo e denaro hanno limitato le mie visite a queste sedici università.

In ognuna di esse, eccetto una, un rappresentante ha scelto tra quindici e trenta partecipanti (membri del Consiglio di Amministrazione, Presidente, Vicepresidente, Decano, uomini e donne, membri del corpo insegnante esperti o principianti, personale amministrativo, studenti, genitori ed ex alunni) per l'intervista individuale. Un totale di circa trecento partecipanti è stato intervistato; ogni partecipante ha firmato una lettera di consenso che garantiva il segreto, l'anonimato e la confidenzialità (cfr. allegato 1).

La campionatura deliberata delle istituzioni e dei partecipanti alla ricerca in ogni università è sembrata adatta all'obiettivo di questo progetto di ricerca, che era quello di scoprire le strutture essenziali e comuni all'identità dell'università lasalliana attraverso le Università Lasalliane nel mondo.

3. Principali scoperte della ricerca

La presente ricerca descrive come le Università Lasalliane, in quanto collettività, hanno espresso la loro identità lasalliana; più specificamente, rende conto dell'analisi del modo in cui le Università Lasalliane incorporano il carisma lasalliano e la missione lasalliana nella loro struttura organizzativa. Le scoperte della ricerca riportate di seguito si riferiscono non a istituzioni singole, ma alle sedici Università Lasalliane collettivamente.

Diversità delle sedici Università Lasalliane

Di queste sedici Università, dieci sono amministrate da Fratelli, sei da Colleghi Lasalliani. La loro esperienza nel campo dell'educazione superiore è diversa: tre di esse hanno appena dieci anni, mentre altre quattro hanno celebrato il loro 40^o, 143^o, 150^o e 153^o anniversario. Le sedici Università sono largamente separate geograficamente e sono sotto l'influenza di contesti sociali, culturali, religiosi e storici molto differenti. Ogni università si è adattata individualmente al suo ambiente sociale, economico, culturale, religioso e storico e ha fatto fronte a sfide accademiche differenti secondo le regioni, oltre che alle sfide della globalizzazione e della secolarizzazione e alle esigenze accademiche universitarie del 21^o secolo. Ne deriva che le sedici Università mostrano grande varietà nei simboli esteriori e negli obiettivi della loro identità istituzionale. Alcune mettono ben in evidenza diversi simboli esterni di cattolicità (come il crocifisso in classe e le messe quotidiane) e/o d'identità lasalliana (come statue di San Giovanni Battista de La Salle, ritratti di santi Fratelli, la preghiera prima e dopo le lezioni), mentre qualche altra evita l'esposizione di questi simboli esterni.

La ricerca ha mostrato che l'identità dell'università lasalliana è capace di evolvere e di adattarsi con facilità negli spazi sociali, geografici e culturali. Essere aperti alla diversità sul piano internazionale può favorire la considerazione della diversità a livello locale. Il paradosso è che più le Università Lasalliane si definiscono esclusivamente in termini di apertura alla diversità, più le

differenze che le rendono uniche spariscono. Così, per preservare la diversità, è necessaria una forma o un'altra di chiusura o, almeno, il mantenimento di una tensione dinamica. Questa tensione è nel cuore dello slancio che spinge le Università Lasalliane a fare di tutto per essere accademicamente le migliori possibile nel loro paese rispettivo e per ridefinire l'identità della loro università in termini di *Lasallianità*.

I quattro simboli profondi dell'identità di un'Università Lasalliana

Le Università Lasalliane riflettono l'unità nella diversità attraverso alcuni simboli più profondi della loro identità lasalliana. I simboli esteriori e oggettivi sono facili da vedere, ma i simboli profondi sono al di sotto della realtà di superficie. Il metodo per triangolazione utilizzato nel corso di questa ricerca ha scoperto quattro grandi temi soggiacenti, comuni ed essenziali:

- 1) una comunità che ha uno scopo comune, guidata dalla missione carismatica lasalliana;
- 2) un'opera di educazione che lotta per l'eccellenza e per la risposta ai bisogni degli studenti; 3) il lavoro in rete e la collaborazione con altre organizzazioni e agenzie per realizzare un più grande bene per la società;
- 4) una leadership che incoraggia la creatività sistemica e gestisce efficacemente le identità multiple.

L'interconnessione di questi simboli profondi dell'identità lasalliana, più che i simboli esteriori, esprime in modo significativo l'identità dell'università lasalliana (Figura 2).

I. Primo Tema maggiore: Una Comunità di Pratiche

Le Università Lasalliane si sforzano di costruire una cultura organizzativa che sia fattore di coesione e una struttura organizzativa coerente fondata sulla missione carismatica lasalliana condivisa.

Una cultura organizzativa fattore di coesione

In quattordici Università Lasalliane, il Presidente ha incaricato qualcuno della responsabilità di promuovere la missione lasalliana sul campus; questa persona ha il titolo di Direttore o Vice-

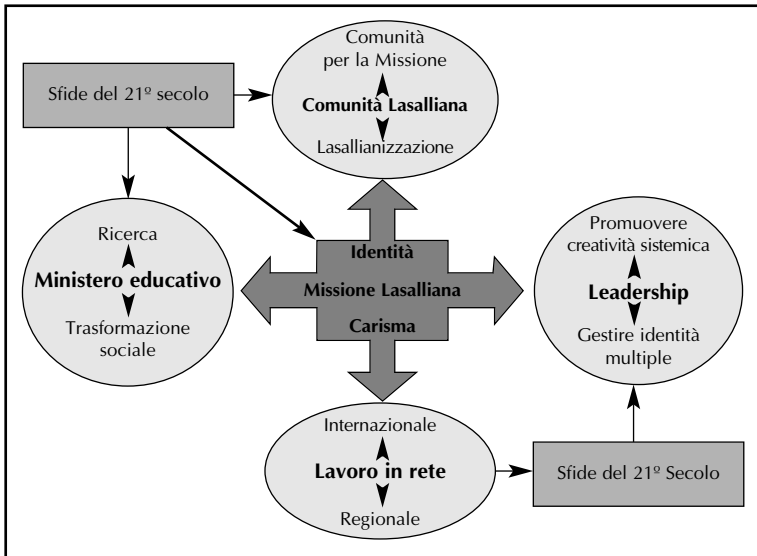


Figura 2: Identità organizzativa lasalliana e Carisma Lasalliano: piano dei concetti.

presidente per la Missione, mentre nelle altre due istituzioni è lo stesso Presidente che assume questa funzione. La missione lasalliana ha un posto preminente nella dichiarazione di missione delle università, ad eccezione di tre. Ci si chiede se la missione lasalliana è importante per queste tre istituzioni.

Tutti i partecipanti hanno espresso unanimemente quanto apprezzano il fatto di essere membri di una comunità che persegue un obiettivo comune e che la comunità fondata sulla missione carismatica lasalliana è la componente più preziosa della loro università. Un grande numero di insegnanti ha detto che questo sentimento di appartenenza a una comunità che ti sostiene è tipicamente lasalliano e che non l'hanno sentito in altre università in cui hanno lavorato. Si rendono conto che le attività messe in atto da membri dell'università per servire i bisogni dei meno privilegiati sono le più significative tra le attività universitarie. Uno dei Presidenti favorisce il sentimento d'associazione facendo condividere da tutti i dipartimenti con l'università intera il loro progetto annuale, le loro realizzazioni e i loro sforzi per raggiungere gli obiettivi. In un'altra università, in una circostanza in cui gli

amministratori e i docenti erano divisi sugli scopi e la missione della loro università, si sono ricompattati attorno al progetto educativo lasalliano proposto dal Presidente e dai suoi giovani collaboratori; da un aggregato di impiegati, si sono trasformati in una comunità di educatori a servizio della missione educativa lasalliana. In certe università, insegnanti e amministratori di tutti i livelli si sono impegnati nella discussione e formulazione dell'identità della loro università. In un'altra università, l'amministrazione e il personale insegnante o no, dialogano per identificare un tema unificante che possa servire da guida per l'esperienza educativa completa degli studenti durante i loro quattro anni all'università e da punto di riferimento per la loro missione e i loro valori lasalliani.

Molti non cristiani, studenti, insegnanti, impiegati o amministratori in diverse università lasalliane, hanno indicato che si sentono del tutto a casa propria in un ambiente lasalliano. Alcuni colleghi lasalliani che si sono visti affidare delle responsabilità importanti nella loro università, hanno notato che i Fratelli non hanno mai chiesto loro di produrre il certificato di battesimo. Se alcuni non sono molto a proprio agio con la Chiesa Cattolica, soprattutto con la sua gerarchia istituzionale e il suo insegnamento dottrinale, hanno trovato nella missione lasalliana dei valori umanitari comuni e hanno potuto associarsi in tutta tranquillità al dono generoso di se stessi per aiutare i meno privilegiati a realizzarsi al di là delle frontiere del loro ambiente sociale.

L'articolo 146 della Regola: *«I doni spirituali che la Chiesa ha ricevuto in san Giovanni Battista de La Salle superano l'ambito dell'Istituto che egli ha fondato... [L'Istituto] può associare dei laici che tendono alla perfezione evangelica secondo il suo spirito specifico e che partecipano alla sua missione... Stabilisce con loro legami appropriati e verifica l'autenticità del loro carattere lasalliano»* sembra restringere ai Cristiani il carisma lasalliano condiviso mentre, nelle realtà vissute, molti non cristiani sono impegnati con entusiasmo nella missione lasalliana. L'Università di Betlemme è un'opera educativa lasalliana unica nel suo genere in mezzo alla popolazione musulmana. Un vecchio missionario in questa università parlava con stupore della collaborazione tra Fratelli e Colleghi cristiani e musulmani in questa missione educativa lasalliana.

Struttura organizzativa coerente

La maggior parte delle sedici Università Lasalliane evolvono da una struttura «familiare» a una struttura formale. In una struttura «familiare» dominano le interazioni informali, mentre in una struttura formale le interazioni tra i membri sono più formalizzate. In certe istituzioni è stabilita una struttura gerarchica, mentre in altre si va verso una struttura livellata che favorisce una comunicazione più efficace e più flessibile, una migliore comunicazione orizzontale e verticale, che a sua volta permette la creatività sistemica all'interno di una università lasalliana.

La maggior parte delle Università Lasalliane ha un piano strategico che non soltanto migliora le situazioni presenti, ma le prepara a cambiamenti rapidi nel loro ambiente. La loro strategia è fondata esplicitamente sulla missione lasalliana, sensibile ai bisogni degli studenti, impegnata nel cambiamento, basata su una visione che attirerà e coinvolgerà i migliori studenti e centrata su di loro.

In più, la loro strategia è *collegiale, coerente ed esaustiva*.

È collegiale quando è il risultato di un processo di pianificazione trasparente, cioè comunicata in permanenza a tutti i membri dell'istituzione e alimentata dalle loro risposte di ritorno. È un processo interattivo, cioè impegna ciascuno a creare e a mettere in atto il piano prodotto.

È coerente quando tiene in equilibrio la fedeltà alla missione lasalliana con il carisma lasalliano e la fattibilità con le risorse disponibili.

È esaustiva quando integra l'educazione e l'esperienza, la vita e il sapere, gli studi e lo sviluppo degli studenti, l'insegnamento generale e la formazione professionale, il primo, secondo e terzo ciclo dell'università, il campus e il suo ambiente, come la città e il mondo.

Alcune Università Lasalliane hanno scoperto in quale campo sono realmente buone e perché esse esistono. Le ragioni che le hanno fatte nascere e prosperare nel passato sono probabilmente venute meno oggi. Alcune cercano ancora di fare tutto per tutti o di essere come le altre università, senza identità lasalliana distintiva o senza che la loro missione sia esplicitamente e prioritaria-

mente fondata sulla missione lasalliana. Ma la costanza e la coerenza sono state mantenute in molte delle Università Lasalliane. In due istituzioni, l'eredità lasalliana è menzionata come una nota storica. In un'altra università, benché il Vicepresidente si definisca come il guardiano dell'eredità lasalliana, perché dà un carattere distintivo all'istituzione e per suo tramite si ha un buon mezzo per reclutare gli studenti, la missione lasalliana viene al terzo posto nella dichiarazione di missione dell'università. L'eredità lasalliana è messa in risalto in numerose Università Lasalliane, ma in una di esse il Presidente ne ha fatto la sua priorità numero uno nel piano quinquennale strategico e ha ispirato ad altri amministratori di fare altrettanto nei loro settori rispettivi. Ne risulta che la struttura organizzativa dell'istituzione è divenuta più coerente, riducendo lo scarto tra i documenti ufficiali e il funzionamento effettivo dell'istituzione.

Gli impiegati: da utenti, divenuti difensori e, infine, membri

Per creare e mantenere una comunità di pratiche basata su una visione comune e sostenuta da una coerenza organizzativa, i Presidenti delle Università Lasalliane hanno organizzato seminari e ritiri per i loro collaboratori. Li hanno impegnati a prendere parte a diversi seminari e conferenze di formazione lasalliana a livello locale, regionale e internazionale. Alcuni di loro sono ritornati pieni di ammirazione per il carisma di San Giovanni Battista de La Salle, ma non sono stati trasformati. Per diverse ragioni personali, sono semplicemente rimasti degli impiegati. Al contrario, i partecipanti che si sono sforzati di fare un'analisi e un'applicazione degli scritti lasalliani alla loro propria situazione nel 21° secolo, hanno manifestato una profonda trasformazione personale. I processi formali e informali di lasallianizzazione hanno trasformato numerosi impiegati in membri di una comunità, da *utilizzatori* delle risorse dell'università che perseguivano i loro propri obiettivi in *difensori* delle attività che sostengono la missione lasalliana dell'università, da *impiegati* preoccupati di se stessi e del loro interesse personale secondo il principio «me stesso prima di tutto» in *membri* il cui primo obbligo è verso la missione dell'istituzione e soprattutto verso i loro studenti e i loro colleghi. La maggior parte di questi partecipanti hanno fatto l'esperienza di un apprendimento trasformato; sono stati lasallianizzati, hanno raggiunto progressivamente livelli più elevati nello sviluppo dell'identità lasalliana. Una di queste colleghe lasalliane, a

capo di una grande università lasalliana, ha approfondito il senso del carisma lasalliano in un articolo intitolato «Reinterpretare San Giovanni Battista de La Salle». In più, essa ha predicato con l'esempio fondando e continuando ad animare un progetto educativo per i poveri della campagna.

II. Secondo tema maggiore: Il ministero educativo lasalliano

Il secondo tema maggiore si riferisce al ministero educativo dell'università. I nostri educatori esercitano un ministero di educazione quando compiono la missione lasalliana. Il carisma lasalliano e il suo ministero sono gli aspetti interiore ed esteriore dell'identità dell'università lasalliana.

Lottare per l'eccellenza in educazione

Le sedici Università Lasalliane lottano tutte per l'eccellenza. Pur essendo in competizione con università pubbliche e private che dispongono di maggiori risorse, le Università Lasalliane, animate dalla loro missione, arrivano a difendersi bene e fanno impressione sul pubblico per la qualità della loro prestazione accademica. Non solamente la maggioranza delle Università Lasalliane si pongono tra le migliori del loro paese, ma una di esse riesce a tenere il primo posto tra le università private della regione. Un'altra università offre il miglior diploma del paese in architettura. Ma è più arduo per alcune Università Lasalliane lottare per l'eccellenza in educazione quando possono contare in larga misura su professori a tempo parziale. Senza dubbio alcuni di questi professori a tempo parziale sono dei professionisti nella loro disciplina, il che permette di comunicare agli studenti la loro esperienza nei campi dell'architettura, dell'ingegneria, della finanza e così di seguito, ma la maggior parte dei docenti a tempo parziale in queste materie non sono disponibili per gli studenti al di fuori delle ore di corso.

La maggioranza degli studenti ha sottolineato la relazione studente-professore come l'esperienza più preziosa della loro educazione in un'università lasalliana. Hanno notato che gli insegnanti lasalliani erano disponibili al di fuori delle classi e li ascoltavano.

A differenza degli insegnanti di altre università private e pubbliche, gli insegnanti lasalliani si distinguono per *il loro modo di vivere* più che per *il loro modo di insegnare*. La maggioranza

degli insegnanti lasalliani educano gli studenti rinnovando se stessi. Vivono le parole di La Salle: *«Siccome voi siete gli ambasciatori e i ministri di Gesù Cristo nel lavoro che svolgete, dovete farlo come rappresentanti di Gesù Cristo stesso. È lui che vuole che i vostri discepoli vi considerino come lui stesso e ricevano le vostre istruzioni come se fosse lui a farle loro»* (Meditazioni per il tempo del ritiro 195, 2).

Gli studenti apprendono meglio quando sono coinvolti. Alcune Università Lasalliane, invece di definire la loro eccellenza unicamente in termini di reputazione, di risorse, di percentuale di Dottori nel corpo professorale e così di seguito, hanno scelto un'altra definizione di eccellenza in termini di sviluppo dei talenti, quali il talento civico, il talento degli affari, la conoscenza di sé. Le Università Lasalliane che hanno una residenza sul campus hanno dato ai loro studenti residenti molte occasioni di impegno sociale. In altre, alcuni membri del personale non insegnante della Divisione degli Affari degli Studenti collaborano con i leaders degli studenti per pianificare, sviluppare, organizzare e coordinare una grande varietà di attività in cui gli studenti si sono impegnati. Confrontati con gli studenti esterni, gli studenti che hanno avuto residenza sul campus durante l'anno universitario sono stati più impegnati in attività sociali, hanno studiato all'interno e all'esterno delle classi, sviluppando così ancora di più le loro capacità sociali e di leaders. Sia gli studenti che l'amministrazione hanno indicato che le strutture residenziali favorivano il senso della comunità, fornivano occasioni per un più grande coinvolgimento nella vita e nella missione dell'università e permettevano uno sviluppo ottimale dei talenti negli studenti.

Ricerca sociale

Alcune Università Lasalliane hanno incluso la ricerca sociale tra le loro attività educative; in una di esse, una studentessa che si sta specializzando in educazione ha indicato che, una volta divenuta insegnante, farà delle ricerche per meglio comprendere i bisogni dei suoi alunni e per rispondervi più efficacemente. Poche Università Lasalliane si sono impegnate in una ricerca sociale per comprendere le condizioni sociali ed economiche dei loro studenti in modo da rispondere ai loro bisogni. Il centro culturale di una università lasalliana ha organizzato dei forum e un dialogo internazionale sulla pace e la non violenza.

Trasformazione sociale

In una università, i membri del personale non insegnante si sono augurati che la loro università si ricentri sulla missione lasalliana per aiutare i poveri, specialmente i poveri meritevoli e dotati, che hanno il potenziale per riuscire nell'educazione superiore; questi studenti hanno maggiori possibilità di diventare dei professionisti impegnati nella trasformazione della società per aiutare altri studenti poveri ad uscire dai limiti del loro ambiente sociale. In un'altra università, gli insegnanti lasalliani auspicano che i loro dirigenti diano maggiore considerazione alla missione lasalliana aiutando gli studenti meno privilegiati. Le Università Lasalliane di un paese offrono borse al 20% dei loro studenti che sono poveri ma dotati e così permettono loro di superare i loro limiti sociali. In un altro paese, circa il 90% degli studenti di un'università ricevono un aiuto finanziario sotto una forma o un'altra. In alcune Università Lasalliane, studenti che beneficiano di una borsa s'impegnano nel tutorato e nell'insegnamento a favore di studenti giovani o meno giovani meno privilegiati.

Molte Università Lasalliane sono fiere del numero dei loro studenti impegnati in attività di interesse generale a servizio dei poveri. Ma anche nelle università pubbliche ci sono studenti che si impegnano in attività a servizio dei poveri. Un'università lasalliana è passata dalla distribuzione di cibo e di abiti ai poveri ad un impegno per la trasformazione della società. Ha organizzato dei forum regolari in cui i suoi rappresentanti incontrano il governo regionale e rappresentanti di imprese per studiare i bisogni della popolazione locale e per collaborare a programmi che rispondano ai loro bisogni. Sostiene pure un bureau di aiuto sociale che cerca di aiutare i piccoli agricoltori e i poveri a gestire efficacemente le loro piccole imprese; di conseguenza, alcuni piccoli coltivatori e piccoli negozianti hanno fatto dei buoni affari e hanno potuto inviare i loro figli a ricevere un'educazione universitaria. Mettendo più fortemente l'accento sulla trasformazione sociale, le Università Lasalliane servono i poveri con maggiore efficacia.

Fratel Alvaro ha sostituito l'espressione «servizio dei poveri» con «trasformazione sociale» come una delle caratteristiche delle Università Lasalliane (*Incontro VII*, 2004) e non senza ragione. A differenza delle scuole secondarie, le Università Lasalliane hanno

sufficiente prestigio e risorse per lavorare alla trasformazione sociale nel 21° secolo e così servire più efficacemente i poveri, in particolare quando le diverse azioni impegnate nella trasformazione sociale creano ambienti sociali, economici e politici che permettono agli studenti di elevarsi al di sopra delle loro frontiere sociali.

III. Terzo tema maggiore: Lavoro in rete regionale e internazionale

Molte Università Lasalliane sono costituite in rete e collaborano tra loro come con altre organizzazioni e agenzie per compiere un più grande bene per la società.

Su un cartellone pubblicitario, in un grande incrocio di una città, si leggono i nomi di 13 Università Lasalliane con il loro slogan: «La Salle e voi, costruire una nuova comunità». Questo slogan riflette bene il carisma lasalliano: un dono dello Spirito Santo a beneficio di una comunità. I decani di facoltà e i direttori di dipartimenti di queste 13 Università si incontrano regolarmente per condividere le loro risorse, scambiare programmi di corsi e aiutarsi reciprocamente a crearne di nuovi per rispondere ai bisogni degli studenti. In un altro paese, quindici Università compongono un sistema universitario lasalliano in modo da beneficiare della sinergia del sistema e di rispondere in modo più efficace ai differenti bisogni sociali ed educativi dei giovani. Un professore ha formato una rete di scuole lasalliane d'ingegneria: a tutte hanno fornito un teleinsegnamento di qualità e a buon mercato per giovani che vivono in paesi in via di sviluppo. In un paese, un insieme di università lasalliane ha raccolto risorse finanziarie e organizzative per costruire e far funzionare un'università per i poveri. Un grande numero di Lasalliani si sentono fieri di appartenere alle reti educative lasalliane internazionali. È la rete lasalliana internazionale che è stata il fattore determinante per la fusione di un'istituzione privata d'insegnamento superiore con una università lasalliana della regione.

Nel 2005, l'UNESCO ha posto il principio che la povertà è una violazione dei diritti umani. Lo sradicamento della povertà non è quindi più una questione di condiscendenza o di compassione, ma un affare di coscienza. Se vogliono essere fedeli al carisma lasalliano nel 21° secolo, le Università Lasalliane debbono assumere questo nuovo compito con creatività e collaborare con l'UNESCO e le altre organizzazioni internazionali per superare le

frontiere di classe che sono di ostacolo alla crescita dei giovani. Il compito è urgente. Le statistiche più recenti mostrano che 3 miliardi di persone non dispongono che dell'1,2% del reddito mondiale, mentre un miliardo di persone possiede l'80% di tale reddito. Il trasferimento dell'1% del reddito dei ricchi al resto della popolazione del mondo basterebbe a sollevare la povertà estrema.

Nel 21° secolo, le Università Lasalliane sono sfidate non a lavorare con le persone individualmente, ma a sradicare la povertà a livello globale con le sue cause strutturali legali, sociali, politiche ed economiche.

IV. Quarto tema maggiore: Leaders che trascinano col loro esempio. Incoraggiamento alla creatività sistemica. Gestione efficace di identità multiple

La leadership innovativa e creativa ha giocato un ruolo importante nella vita delle Università Lasalliane. Molti leaders lasalliani si rendono conto della tensione inerente alla «*routinizzazione*» dell'autorità carismatica. Come antidoto alle conseguenze disfunzionali potenziali della «*routinizzazione*», molti leaders lasalliani incoraggiano continuamente e senza sosta la comunità di pratiche, la coerenza organizzativa e la creatività sistemica nella loro istituzione. In più, gestiscono efficacemente delle identità multiple.

I leaders lasalliani trascinano col loro esempio

In un'università, il Presidente arriva la mattina di buon'ora per accogliere non soltanto ogni membro del personale insegnante o no, ma anche ogni studente col suo nome. In una grande università lasalliana, un leader ha fondato una scuola per i poveri in un villaggio isolato; anni più tardi, essa continua a consacrarle il suo tempo e il suo sostegno organizzativo. Un altro amministratore di alto livello ha progettato e fabbricato con i suoi collaboratori un generatore elettrico nel laboratorio della sua università; l'hanno trasportato loro stessi fino ad un povero villaggio isolato sulla montagna. Un Presidente, oltre ad offrire a gruppi del personale docente o no e agli studenti occasioni regolari di dialogo, si è lanciato nella ricerca di finanziamenti per creare e far funzionare un centro per ragazzi di strada. In un'università, il Presidente del consiglio d'amministrazione ha donato il suo salario d'insegnamento a tempo parziale al fondo delle borse per studenti poveri. Due colleghi lasalliani, ambedue amministratori di livello supe-

riore, hanno detto di essere «Ambasciatori di Cristo» verso i loro collaboratori, ed è con l'esempio che insegnano di preferenza. Ambedue hanno creato e sostenuto progetti a beneficio dei poveri montanari.

I leaders lasalliani incoraggiano la creatività sistemica

Per rispondere ai bisogni di una popolazione studentesca varia, un Presidente ha diversificato la sua università in un sistema di otto università, rispondenti ciascuna in modo creativo ai bisogni di studenti differenti e permettendo a popolazioni studentesche estremamente diversificate di progredire al di là delle loro frontiere sociali. Un altro Presidente ha fatto da pioniere fondando successivamente delle università in buon numero di città.

Un altro Presidente, per incarnare il carisma lasalliano nella struttura organizzativa, *ha incoraggiato la creatività sistemica* mettendo in piedi una struttura che permetteva ai Vicepresidenti e ai Decani di creare nuovi programmi in funzione dei bisogni variabili degli studenti.

Alcuni Presidenti lasalliani creativi hanno fatto di tale creatività sistemica una parte integrante delle operazioni della loro università. Hanno chiesto e atteso da tutti i loro collaboratori risposte creative ai bisogni degli studenti giovani e adulti, hanno assicurato il clima in cui queste risposte creative potessero fiorire. Questa creatività è stata sistematica quando è diventata responsabilità di tutti i membri della comunità educativa lasalliana, e non soltanto dell'équipe di direzione. La creatività sistemica è stata favorita dai leaders che sono stati formati a incoraggiare la creatività da parte dei loro collaboratori, attraverso membri del personale docente o no che sono stati guidati a pensare e a comportarsi in modo creativo, e attraverso leaders che lasciavano campo libero alla creatività delle persone.

I leaders lasalliani gestiscono efficacemente le identità multiple

Come gli individui debbono gestire le loro molteplici identità sociali e le loro identità di ruolo, che talvolta entrano in conflitto le une con le altre e richiedono di essere gestite da ciascuno al suo interno, così anche le organizzazioni hanno identità molteplici. La funzione primaria dei leaders lasalliani nel 21° secolo è dunque quella di *gestire efficacemente identità organizzative multiple e concorrenti*, strettamente interconnesse nelle universi-

tà lasalliane di oggi. Hanno bisogno di gestire concettualizzazioni multiple di «chi siamo» o di «chi vogliamo essere» come università del 21° secolo. Secondo il modo in cui i leaders delle Università Lasalliane gestiscono le molteplici identità organizzative, le loro università rispettive potranno trattare le esigenze concorrenti espresse, all'interno o all'esterno, da parte di coloro che s'interessano ad esse o hanno autorità su di esse.

Gestire identità organizzative multiple è di attualità specialmente per il fatto che il numero dei Fratelli diminuisce mentre il numero e la diversità dei Colleghi lasalliani è in aumento. In alcune università, i Fratelli Presidenti hanno integrato l'identità cattolica e l'identità lasalliana della loro istituzione. In alcuni paesi, i Fratelli hanno minimizzato l'importanza del documento *Ex Corde Ecclesiae* e hanno messo l'accento sull'identità lasalliana della loro università. Alcuni Presidenti lasalliani hanno accettato l'eredità lasalliana per la loro istituzione, ma hanno minimizzato la tradizione cattolica, e sono stati più sensibili ai pareri dei loro colleghi lasalliani sull'identità organizzativa. Questi ultimi volevano dare la priorità all'eccellenza accademica e alla competenza professionale della loro università piuttosto che alla missione educativa carismatica lasalliana.

Il Presidente di un'università lasalliana ha colmato il fossato finanziario e sociale che separava due dei suoi dipartimenti; da allora, gli insegnanti di questi due dipartimenti collaborano in iniziative educative pluridisciplinari e condividono risorse finanziarie e sociali in progetti educativi comuni.

Alcuni Presidenti hanno gestito efficacemente le identità multiple della loro università che sembravano opporsi o escludersi. Le loro università hanno messo in mostra la loro identità cattolica e lasalliana, ma ciò non ha impedito loro di mantenersi al rango delle migliori università in termini di competenza professionale del loro corpo docente e dell'eccellenza dell'educazione offerta. Esse sono riuscite, in queste decisioni critiche, a mantenere una pluralità istituzionale ottimale. L'hanno mantenuta aumentando o diminuendo la sinergia dell'identità istituzionale, e così rispondendo alle attese di diversi partner interni ed esterni.

Avere identità multiple ha permesso alle Università Lasalliane di essere o di mettersi in sintonia con ambienti organizzativi complessi. Queste Università Lasalliane che si sono definite in manie-

re molteplici si sono rese più attraenti ai partner esterni che hanno bisogno e interessi diversificati. Le identità istituzionali multiple hanno anche permesso alle Università Lasalliane di rispondere alle attese di numerosi partner interni. In particolare, con la tendenza crescente alla diversità tra il personale docente o no e gli studenti sul campus, le Università Lasalliane che sanno gestire efficacemente identità molteplici si danno un vantaggio notevole nella competizione con quelle che non ne sono capaci. Le Università Lasalliane sono allora più attraenti e adatte a trattene-re una gamma più vasta di persone, e con ciò migliorare la loro capacità di studio e di creatività.

Del resto, le Università Lasalliane che non hanno saputo gestire «mappe mentali» contrapposte su «chi siamo», «dove andiamo» e «ciò che vogliamo divenire» rischiano di: 1) entrare in conflitti interni all'istituzione e/o di perdere preziose risorse in negoziazioni tra gruppi che sostengono differenti identità, 2) vivere nell'ambivalenza, e 3) sentirsi handicappate al momento di prendere decisioni strategiche e/o di metterle poi in atto.

In un'università lasalliana, la gestione efficace delle identità multiple da parte del leader ha permesso ad alcuni insegnanti Ebrei di creare nuovi programmi per rispondere ai bisogni degli studenti in un mondo globalizzato. Essi hanno esplicitamente trovato la loro ispirazione nella missione lasalliana e fatto sgorgare la loro creatività dal carisma lasalliano condiviso. Ma non si sono identificati con il messaggio del Vangelo o con la dottrina cattolica.

In un paese, il personale, gli studenti e l'amministrazione hanno adottato il carattere internazionale lasalliano e la sua eccellenza educativa per una carriera liberale, ma hanno messo in secondo piano l'identità cattolica e la missione lasalliana a favore dei meno privilegiati. Certe università lasalliane si sono dibattute tra una identità istituzionale mirante a educare gli studenti brillanti delle classi medie e superiori e una identità mirante a educare i poveri. In certi paesi, alcune università hanno aiutato gli studenti a seguire il percorso delle carriere liberali, mentre altre hanno scelto una educazione in scienze umane, e altre ancora hanno cercato di combinare le due. Un leader lasalliano che gestisce efficacemente identità multiple attirerà più insegnanti e studenti provenienti da orizzonti diversi, e di conseguenza favorirà la creatività e il sapere nel mondo globalizzato del 21° secolo.

Certamente si trovano Università Lasalliane di tutte le taglie e di tutti i tipi che compiono spesso un numero notevole di compiti, ma esse non esauriscono i servizi educativi pratici necessari nei contesti dinamici e diversi della vita postmoderna. Certi leaders d'università lasalliana sono riusciti a valorizzare i servizi di educatori di talento di origini molto diverse. Insieme hanno apportato una risposta creativa ai bisogni variati degli alunni e li hanno aiutati a superare le frontiere multiformi che sbarravano loro il cammino della crescita umana e cristiana. Hanno permesso ai loro studenti di realizzare la loro dignità umana e la loro salvezza. Tuttavia, alcune delle nostre istituzioni di educazione superiore, con le loro tradizioni profondamente radicate e i loro interessi istituzionali, sono sembrate meno impegnate a rispondere alle sfide della missione lasalliana nel 21° secolo.

Che si tratti di Fratelli o di Colleghi lasalliani, i leaders delle Università Lasalliane sono riusciti nella misura in cui hanno fatto prevalere una visione dell'identità lasalliana che non è né un tentativo di far rivivere qualcosa del passato né una vaga affermazione di virtù e di buone intenzioni da cui sia stato tolto ogni elemento lasalliano. Essi hanno visto l'identità dell'Università Lasalliana come un'opera in cantiere.

Le quattro dimensioni suddette dell'identità dell'università lasalliana sono interconnesse e animate dal carisma lasalliano condiviso. Detto in altro modo, il carisma lasalliano è vivificante; esso anima le quattro dimensioni strutturali dell'identità dell'università lasalliana; orienta gli scopi e le attività. Il carisma lasalliano è una luce che guida le Università Lasalliane. Quanto alle quattro dimensioni strutturali interconnesse, esse costituiscono le espressioni profonde dell'identità dell'università lasalliana, fondata sul carisma lasalliano e la missione lasalliana (Figura 2).

Discussione delle scoperte: Restare lampeggianti o diventare fari

Questi simboli profondi dell'identità dell'Università Lasalliana nelle sedici università considerate collettivamente non sono ripartiti in modo omogeneo. Le scoperte della ricerca mettono in luce i modi differenti e i gradi diversi dello sviluppo dell'identità lasalliana tra le sedici Università Lasalliane. Alcune brillano a propo-

sito di certi temi strutturali, altre a proposito di altri temi. Le sedici istituzioni si trovano a differenti tappe di sviluppo dell'identità lasalliana; sono ineguali nella loro espressione dell'identità in quanto organizzazione. Le une restano dei lampeggiatori, altre diventano dei fari di speranza per i loro partner interni ed esterni. Le sedici Università Lasalliane irradiano la luce del carisma lasalliano secondo un'intensità e una brillantezza variabili. Nel tempo e nello spazio, questa luce può essere nebbiosa, pallida, diffusa o brillante secondo il grado in cui ogni componente strutturale incarna il carisma lasalliano e nella misura in cui le quattro componenti formano una struttura organizzativa coerente.

Alcune Università Lasalliane sono fari di speranza: il carisma lasalliano anima le quattro componenti strutturali della loro identità, rispondono con creatività e audacia ai bisogni dei loro studenti nel 21° secolo. In tali università, il carisma lasalliano è vivificante; è l'asse su cui si costruisce la loro identità di università lasalliana; anima le quattro dimensioni strutturali dell'identità dell'università lasalliana.

Alcune domande pertinenti

Le sedici Università Lasalliane fanno fronte collettivamente e individualmente ad alcune domande significative che richiedono considerazione e azione, quali:

- Mantenere l'equilibrio tra la tendenza dell'insegnamento superiore a funzionare come un'impresa e la creatività sistemica lasalliana.
- Trasformare le nostre università da ambiente chiuso in comunità organizzative, sia all'interno di ogni università che tra università lasalliane.
- Assicurare l'eccellenza nel ministero educativo mentre si fornisce il servizio educativo agli studenti meno privilegiati.
- Passare dal servizio dei poveri alla trasformazione della società, che permetta agli studenti giovani e adulti di crescere al di là delle loro frontiere sociali. Le Università Lasalliane diventano centri di riflessione e di ricerca sulle radici della povertà e sulla trasformazione sociale neces-

saria per permettere agli studenti di crescere oltre le loro frontiere.

- Promuovere la ricerca sociale sui bisogni degli studenti giovani e adulti come anche sui mezzi più efficaci per soddisfare i loro bisogni.
- Riflettere sul dono generoso di sé legato al carisma lasalliano condiviso, e all'attrazione che esercita sui colleghi laici non cristiani.
- Produrre strumenti per valutare le differenti fasi di sviluppo dell'identità lasalliana, sia a livello individuale che a livello organizzativo.
- Formare animatori che incoraggino la creatività in modo che i loro collaboratori, insegnanti o no, diventino creativi nel loro ministero educativo.
- Riconciliare un'università imperniata sulla missione con un'università imperniata sui costi della scolarità.
- Garantire la stabilità finanziaria delle Università Lasalliane e la stabilità finanziaria degli associati lasalliani in modo che essi possano consacrare il loro tempo e la loro energia alla missione lasalliana.

Limiti di questo studio

Questo studio si è concentrato sulle componenti strutturali comuni ed essenziali dell'identità dell'università lasalliana in sedici delle cinquantacinque Università Lasalliane esistenti nel mondo. Molte altre Università Lasalliane potrebbero condividere la loro esperienza riguardo ai modi di esprimere la loro identità lasalliana. L'osservazione sul posto durante una settimana in ogni università non ha permesso osservazioni più profonde e più vaste su altri avvenimenti ed attività significative che si producono in ogni università.

Ricerca futura

Per cogliere la natura complessa e dinamica dell'identità delle Università Lasalliane, la ricerca futura potrebbe confrontare le Università Lasalliane dirette da Colleghi Lasalliani con le altre

dirette da Fratelli delle Scuole Cristiane e, ugualmente, confrontare Università Lasalliane con, ad esempio, Università di Gesuiti, Benedettini o Francescani.

Sintesi e Conclusione

Questo studio permette una certa comprensione delle dimensioni organizzative dell'identità dell'Università Lasalliana.

Il «livellamento» del mondo come anche la globalizzazione e la secolarizzazione, la clientela diversificata delle Università Lasalliane, il cambiamento di carattere della loro leadership professionale, le differenze e anche i conflitti tra i loro collaboratori esterni e interni, e il finanziamento del funzionamento dell'università rendono complicato il problema di definire e salvaguardare l'identità lasalliana.

Mentre fanno fronte a queste sfide, le Università Lasalliane fanno anche un serio sforzo per affermare la loro identità nella missione lasalliana, nel cui cuore sta il carisma lasalliano. L'identità dell'Università Lasalliana è costruita socialmente dai suoi molteplici partner interni ed esterni. Essa è adattativa e creativa nelle sue risposte ai bisogni degli studenti giovani e adulti. Anima una comunità di pratiche sostenuta da una cultura organizzativa tendente alla coesione e ad una "lasallianizzazione" progressiva dei suoi membri. Dà vitalità all'opera educativa.

Le Università Lasalliane offrono un'educazione di qualità, s'impegnano nella ricerca sociale e lavorano alla trasformazione della società per permettere ai loro studenti di crescere oltre le loro frontiere. Le reti regionali e internazionali danno vitalità all'identità dell'Università Lasalliana. I leaders lasalliani trascinano grazie al loro esempio, favoriscono la coerenza organizzativa, costruiscono una comunità di creatività sistemica e gestiscono efficacemente le identità multiple.

I partecipanti a questa ricerca si auspicano di vedere le loro università sforzarsi di essere alternative alle università pubbliche e private, invece di essere semplicemente il loro riflesso. Auspicano che i loro leaders e i loro colleghi siano determinati a costruire istituzioni di studi superiori non soltanto durature, ma che meritino di durare. Tuttavia, a causa dei numerosi contesti storici, religiosi, culturali, sociali, politici ed economici differenti in seno ai quali hanno vissuto, alcune università hanno diffuso una luce più viva; altre hanno proiettato una luce più pallida.

I partecipanti alla ricerca di questo studio hanno intravisto il giorno in cui tutte le Università Lasalliane non dovranno più imitare la mentalità d'impresa delle istituzioni superiori, ma saranno fari di speranza per il 21^o secolo. Le Università Lasalliane daranno prova allora di un tipo di virtù raffinata e di eccellenza accademica rese più luminose dal carisma lasalliano che le sottende.

Bibliografia

Albert, S., & Whetten, D. (1985), "Organizational Identity". In L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*. Vol. 7: 263-295. Greenwich, CT: JAI Press.

Alpago, Bruno, FSC (2000). *The Institute in the Educational Service of the Poor*. Roma, Italia: Etudes Lasalliennes 7, Fratelli delle Scuole Cristiane.

Brown, Andrew D. e Starkey, Ken (2000). "Organizational Identity and Learning: A Psychodynamic Perspective." *The Academy of Management Review*, Vol. 25, No, 1:102-120.

Burrows, Joanne M. (1999). "Negotiating Organizational Identity: Faculty Members' Academic and Religious Interpretations of a Church-Related College." *ASHE Annual Meeting Paper*. U.S.; Indiana; 1999-11-00.

Cooperrider, David L. e Diana Whitney (2000). *Collaborating for Change: Appreciative Inquiry*. Berrett-Koehler.

Cooperrider, D.L., e S. Srivastva (1987), "Appreciative Inquiry into Organizational Life," in R. Woodman & W. Pasmore (eds.), *Research in Organizational Change and Development: Volume I* (pp. 129-169). Greenwich, CT, JAI Press.

Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991), "Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation." *Academy of Management Journal*, 34: 517-554.

Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994), "Organizational images and member identification." *Administrative Science Quarterly*, 39: 239-263.

Echeverría, Alvaro Rodríguez (2004), "Essential Characteristics of Lasallian Universities." Barcellona, Spagna: Keynote Speech, *Encuentro VII*.

Fiol, C. M. (1998), "The identity of organizations." In D. Whetten & P. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations. Developing theory through conversations*: 66-68. Thousand Oaks, CA: Sage.

Friedman, Robert (2005). *The World is Flat*. New York: Farrar, Straus and Giroux.

Gallin, Alice (2000). *Negotiating Identity*. Notre Dame, IN: University of Notre Dame Press.

Consiglio Generale (1997), "La Missione Lasalliana di Educazione umana e cristiana, Una Missione Condivisa" Roma, Italia: Fratelli delle Scuole Cristiane.

Gil, Pedro, FSC (1998). *Three Centuries of Lasallian Identity*. Roma, Italia: Lasallian Studies, Fratelli delle Scuole Cristiane.

Gioia, D. A. (1998), "From Individual to Organizational Identity." In D. A. Whetten, & P. A. Godfrey (Eds.), *Identity in Organizations*: 17-31. Thousand Oaks, CA: Sage.

Gioia, Dennis, Schultz, Majken, e Corley, Kevin G. (2000a), "Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability." *The Academy of Management Review*; Vol. 25, No. 1: 63-81.

Group of Lasallian Experts (2006). *Lasallian Identity: Working Documents for a Workshop*. Roma: MEL Bulletin, n. 27.

Hatch, Mary Jo e Schultz, Majken (2002), "The dynamics of Organizational Identity." *Human Relations*, Vol. 55., No. 8: 989-1018.

Henkin, Alan B., Dee, Jay R., e Manzo, Louis (2001), "Institutional Identity, Pressures for Change, and Executive Leadership at U.S. Catholic Colleges and Universities." ERIC Accession No: ED454762. U.S.; Iowa; 2001-02-00.

Hesburgh, Theodore M. (ed.) (1994). *The Challenge and Promise of a Catholic University*. Notre Dame, IN: University of Notre Dame Press.

Hirsch, Werner Z. and Luc, E. Weber (eds.) (1999). *Challenges Facing Higher Education at the Millennium*. Phoenix, AZ: The American Council on Education and the Oryx Press.

Hogg, Michael A. e Terry, Deborah J. (2000), "The Dynamic, Diverse, and Variable Faces of Organizational Identity." *The Academy of Management Review*, Vol. 25, No 1: 150-152.

Johnson, Lauren Keller (2000), "The organizational identity trap." *MIT Sloan Management Review*, Vol. 43, No 4.

Johnston, John, FSC (1999a), "Promoting Lasallian Higher Education Through Shared Mission". Saint Mary's College of California.

Johnston, John, FSC (1999b), "Lasallian Higher Education: Some Reflections". The College of Santa Fe.

Johnston, John, FSC (1998). "Bethlehem University: Yesterday, Today, Tomorrow. A University for a New Palestine". Silver Jubilee Academic Convocation.

Johnston, John, FSC (1997), "Lasallian Values in Higher Education as We Approach the New Millennium". Saint Mary's College of California.

Johnston, John, FSC (1992), "The Brothers of the Christian Schools and the Apostolate of Higher Education: Some Reflections". ENCUNRO III Presidents and Rectors FSC Institutions of Higher Education. Saint Mary's College of California.

Newman, Frank, Couturier, Lara, and Scurry, Jamie (2004). *The Future of Higher Education*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

Pittau, Giuseppe (2000), "Catholic Colleges and Universities for the 21st Century." *Current Issues in Catholic Higher Education*, v20 n2 p3-9, Spr 2000.

Pratt, M. G., & Foreman, P. O. (2000), "Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities." *Academy of Management Review*, 25:18-42.

Rhodes, Frank H.T. (1999), "The New University" (chapter 17). In Werner Z. Hirsh and Lue E. Weber (eds.), *Challenges Facing Higher Education at the Millennium*. The American Council on Education and the Oryx press.

Salm, Luke, FSC (1999a), "Associate Membership in the Institute." New York, NY: Paper prepared for the New York District Chapter, January 1999.

Salm, Luke, FSC (1999b), "Together for Mission." Romeoville, IL: Lewis University.

Salm, Luke, FSC (1998), "Is the Lasallian University an Oxymoron?". Memphis, TN: Christian Brothers University.

Salm, Luke, FSC (1993), "Lasallian Values in Higher Education". A Lasallian Forum: Living Up to Our Name. Philadelphia, PA: La Salle University.

Salm, Luke, FSC (1990), "An Honor Student Who Made Good". Romeoville, IL: Lewis University.

Scott, Susanne G. and Lane, Vicki R. (2000b), "A stakeholder approach to organizational identity." *The Academy of Management Review*; Vol. 25, No 1: 43-62.

The International Council for Lasallian Studies (2006). *The Lasallian Charism*. Roma, Italia: Fratelli delle Scuole Cristiane, FSC; Lasallian Studies n. 13.

Young, Dennis R. (2001), "Organizational identity in nonprofit organizations: Strategic and structural implications." *Nonprofit Management and Leadership*; Vol. 12, No. 2: 139-157.

Weber, Max (1947), *Theory of Social and Economic Organization*. Chapter: "The Nature of Charismatic Authority and its Routinization" translated by A. R. Anderson and Talcot Parsons. Originally published in 1922 in German under the title *Wirtschaft und Gesellschaft*, chapter III, § 10.

Appendice A

Consenso alla partecipazione al lavoro di ricerca

TITOLO DEL LAVORO: Identità Lasalliana delle Università Lasalliane.

Ricercatore principale: Francis Tri Nguyen, FSC, Ph. D.

Il sottoscritto _____ accetta di partecipare a questo studio che è stato approvato dal Jury di Revisione Istituzionale (JRI) dell'Università La Salle il 3 febbraio 2003 e dal JRI del Collège di Manhattan il 20 settembre 2004.

OBIETTIVO

L'obiettivo di questo studio è di discernere i modelli dei temi essenziali e comuni alle Università Lasalliane che costituiscono l'identità lasalliana nel 21° secolo. Mi si chiederà di descrivere ciò che significa per me insegnare, lavorare, studiare in questa istituzione lasalliana d'insegnamento superiore. Mi si chiederà anche di descrivere questa istituzione nel suo ideale in rapporto al fatto di insegnarvi, lavorarvi e studiarvi. Mi si chiederà perché poche ricerche hanno studiato questa esperienza a partire dal punto di vista dei partecipanti alla missione educativa lasalliana e anche perché i partecipanti potrebbero trarre profitto dal fatto di aver riflettuto sulla loro esperienza vissuta.

PIANO

Il ricercatore m'intervisterà, in particolare o in gruppo con altri, e scriverà delle note sull'intervista dopo la sua partenza. L'intervista sarà registrata e trascritta parola per parola. Il ricercatore leggerà le trascrizioni e analizzerà come è avvenuta l'esperienza per me e gli altri partecipanti.

PROCEDURE

Comprendo che la procedura comporta di essere intervistato in particolare o all'interno di un gruppo di partecipanti e richiederà da quarantacinque a sessanta minuti. Mi si chiederà anche di dare qualche informazione biografica quale la mia età, il mio sesso e il mio statuto nell'università. Più tardi, il ricercatore mi contatterà

per posta o e-mail per confermare l'esattezza dei risultati dello studio.

Comprendo che sono stato invitato a partecipare a questo studio perché ho insegnato, lavorato, studiato in questa istituzione o perché sono affiliato a questa istituzione.

PROFITTI E RISCHI

Comprendo che non c'è alcun profitto da attendere dalla mia partecipazione, eccetto la possibilità di far sapere agli educatori lasalliani ciò che questa esperienza è stata per me e di scoprire i fattori che contribuiscono a migliorare questa istituzione in ciò che ha di migliore. Nel numero dei rischi si può calcolare l'ansietà o il fastidio risultante dall'aver discusso la mia esperienza personale e condiviso le mie osservazioni personali.

Il ricercatore farà tutto il possibile per prevenire o ridurre ogni contrarietà o rischio, ma non gli è possibile predire ciò che può succedere. Se avrò una contrarietà o se penso che succeda qualcosa di inabituale, dovrò contattare: Francis Tri Nguyen, FSC, Ph.D. al n. 215-951-1106.

CONFIDENZIALITÀ

So che la mia partecipazione a questo studio come anche le informazioni fornite resteranno confidenziali. Nessuna parte della mia intervista mi sarà attribuita. Il mio nome non apparirà su nessun documento. Un numero confidenziale apparirà sulle interviste e le registrazioni. I nastri di questo studio saranno distrutti quando esso sarà terminato. Se lo studio viene pubblicato, io non sarò identificato.

Comprendo che posso fare domande in ogni momento e che sono libero di ritirarmi da questo studio in ogni momento. Ugualmente, se appare che questo studio mi è di danno, il ricercatore interromperà l'intervista. Con l'assicurazione dell'istituzione che mi impiega, la mia partecipazione a questa ricerca non avrà alcun effetto sul mio statuto di lavoro. Se durante questo studio, si scoprono delle informazioni nuove che possono influire sulla sicurezza dei partecipanti, ne sarò informato come anche il Jury di Revisione Istituzionale dell'Università La Salle.

Se ho domande riguardanti questo lavoro di ricerca o il mio coinvolgimento, posso contattare il ricercatore: Francis Tri Nguyen,

FSC, Ph. D., Università La Salle, al n. 215-951-1106, o William Van Buskirk, Ph. D., Presidente del JRI dell'Università La Salle, al n. 215-951-1885, o Walter Matystik, J.D., Presidente del JRI del Collège di Manhattan, al n. 718-862-7268.

Ho letto la descrizione del progetto. Francis Tri Nguyen, FSC, mi ha spiegato tutto ciò che non capivo e tutte le mie domande hanno ricevuto risposte soddisfacenti. Ho accettato di partecipare a questa ricerca.

(Firma del partecipante)

(Data)

(Firma del ricercatore)

(Data)

Appendice B

Domande dell'intervista

Il primo gruppo consiste in domande fenomenologiche quali:

- «A cosa si può paragonare essere insegnante, educatore, direttore, impiegato, studente, amministratore in questa istituzione d'insegnamento superiore?»
- «Che cosa significa insegnare, lavorare, studiare in questo collège o in questa università?»
- Pur avendo sempre presente allo spirito la domanda originale, il ricercatore chiede: «Cosa c'è nel fatto di insegnare, lavorare, studiare in questa istituzione che dà a queste esperienze il loro significato umano, amministrativo e d'apprendimento?»

Il secondo gruppo di domande dell'intervista è costituito dal protocollo EV che si riferisce alle tre prime fasi del ciclo «4-D» di Copperrider: la scoperta, il sogno e il progetto (Zenke, 1999).

- *La fase di scoperta*, chiamata anche *fase «valorizzante»* o ricerca di «*Che cosa è che dà vita?*», è quando le persone che appartengono a una istituzione cercano ed elencano i punti forti della loro istituzione e i dati pertinenti per migliorarla. Nella fase di scoperta ci sono domande molto generali, come:
 - «Cosa vi viene in mente quando la vostra università è nel suo stato migliore?».
 - «Specificamente, quali persone (direttori, insegnanti, studenti, classi), attività o avvenimenti vi vengono in mente in modo più vivo come rappresentanti i momenti in cui la vostra università è nel suo stato migliore?»
 - «Cosa fa attualmente la vostra università quando è nel suo stato migliore?»
 - «Chi è che in questa università rende possibili queste esperienze?»

- Le informazioni raccolte nel corso della fase di scoperta vengono utilizzate nella *fase di sogno*, o fase «*che intravede dei risultati*» o ricerca di «*Che cosa potrebbe essere?*», come fondamento per speculare sui futuri possibili per l'istituzione. Nella fase di sogno si trovano le domande molto generali seguenti:
 - «Come vedete la vostra università nel suo stato migliore tra 3, 5, o 10 anni?»
 - «Che cosa rende la vostra università capace di gestire le sfide che incontrerà negli anni a venire?»
- Nella *fase di progetto*, o fase «*di co-costruzione*» o ricerca di «*Quale sarà l'ideale?*», le persone appartenenti all'istituzione si servono di questi possibili futuri per determinare a cosa la loro organizzazione rassomiglierebbe e si mettono d'accordo sui «concetti» e i «principi» direttivi. Nella fase di progetto si trovano domande molto generali quale:
 - «Cosa dovrebbe caratterizzare la vostra università nel suo stato migliore tra 3, 5, o 10 anni?».

Domande per la riflessione personale o in gruppo:

1. Qual è la vostra impressione generale dopo la lettura del rapporto? In quale misura ha risposto alle vostre attese? Quali aspetti vorreste mettere in evidenza? Ce ne sono altri che, secondo voi, meriterebbero di essere approfonditi?
2. Qual è il vostro apprezzamento sull'impostazione e la novità di questa ricerca in rapporto a quelle precedenti? Come si possono evitare gli effetti negativi della routine nell'università o nell'istituzione in cui lavorate?
3. Tra le testimonianze anonime citate, qual è quella che vi ha più colpito? Quali sono i principali ostacoli che impediscono l'attuazione di una struttura organizzativa più coerente, in cui si possa esprimere apertamente la dichiarazione sulla missione e sulle radici storiche lasalliane?
4. Il processo di «lasallianizzazione» degli operatori delle università ha progredito in modo generale. Condividete questa opinione? Succede lo stesso nel vostro ambiente di lavoro? Quali elementi bisognerebbe rafforzare o valorizzare di più?
5. Pensando all'avvenire, alla luce dei risultati di questa ricerca, cosa bisogna assolutamente fare, cosa bisogna coltivare, conservare o sviluppare a proposito di questo tipo di opere?

Indice

Presentazione	5
Avvertenze preliminari	7
Sintesi	9
Introduzione	11
– Obiettivo della ricerca	11
– Tema della ricerca	11
1. Breve rassegna della letteratura: Identità organizzativa e identità lasalliana	13
– Identità organizzativa	13
– Identità lasalliana	15
– Accostamento adottato in questo studio	15
– Presupposti	16
– Definizione dei concetti	16
2. Metodo	21
– Istituzioni partecipanti e membri coinvolti	22
3. Principali scoperte della ricerca	25
– Diversità delle sedici Università Lasalliane	25
– I quattro simboli profondi dell'identità di un'Università Lasalliana	26
– Discussione delle scoperte: Restare lampeggiatori o diventare fari	39
– Alcune domande pertinenti	40
– Limiti di questo studio	41
– Ricerca futura	41
Sintesi e Conclusione	43
Bibliografia	45
Appendici	
– Appendice A	49
– Appendice B	52