

# Teoria della Organizzazione

**ELEMENTI FONDAMENTALI**

## ORGANIZZAZIONE

Il Movimento è l'organizzazione che interpreta le necessità dell'essere umano.

Produce i mezzi per avanzare dal campo del determinismo verso il campo della libertà.



Non ha, come base l'organizzazione di entità economiche, religiose o politiche, ma viceversa, ha come base i membri che partecipano e che generano organismi adeguati al suo sviluppo.

### ORIENTAMENTO E TRASFORMAZIONE DI STRUTTURE GIÀ ESISTENTI

Il Movimento si dirige non solo alla creazione di nuovi organismi, ma all'orientamento di quelli i cui fini siano accettabili, e che non conseguono, però, la direzione o il potenziale adeguati per raggiungere i loro obiettivi.



**Dottrina**

**Metodologia**

**Organizzazione  
del lavoro**

Permette la creazione di nuovi organismi e non fissa limiti di membri, di attività e di estensione nello spazio.

### PROMOZIONE PER LAVORO EFFICACE

Il Movimento differenzia le sue funzioni, promuovendo il suo orientamento e direzione d'accordo al concetto di "lavoro efficace". Ovviamente, l'anzianità di processo, l'amicizia, la parentela, i soldi, l'influenza politica o di qualsiasi altro tipo, non mettono nessuno alla direzione di alcun livello del Movimento.



## MOVIMENTO E ORGANISMI

### IL MOVIMENTO È PERMANENTE, GLI ORGANISMI SONO TRANSITORI



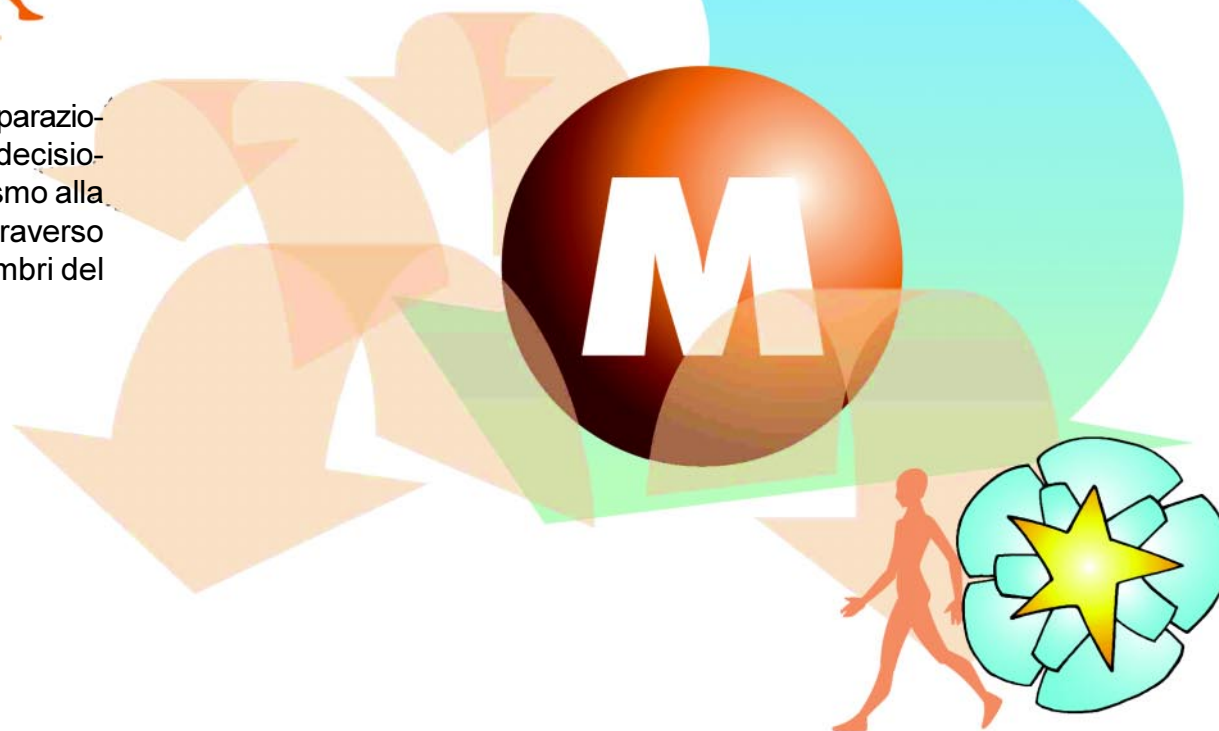
La creazione, la modifica, la separazione o la soppressione di un organismo, sono fissati dai delineamenti strategici del Movimento. Lo stesso criterio vale per gli organismi non creati dal Movimento, ma da lui orientati.

Per quanto riguarda la separazione, va intesa come una decisione di lasciare un organismo alla sua propria dinamica attraverso il ritiro, da esso, dei membri del Movimento.



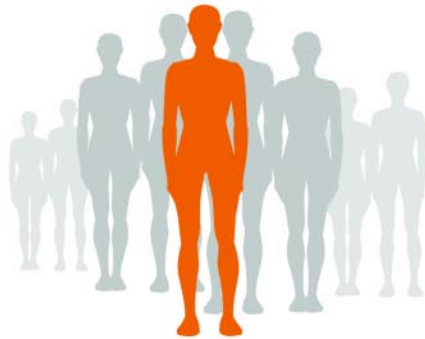
La ubicazione dei membri nei diversi livelli direttivi di un organismo è tattica. Questo circuito non è reversibile, ne senso che l'ubicazione in un organismo non influisce sulla ubicazione all'interno del Movimento.

E' tattico anche il modo di operare di un organismo, essendo questo, relativo alla sua dislocazione geografica. Sarà sufficiente che, nella sua azione, non entri in collisione con i delineamenti strategici, affinché la sua libertà operativa sia completa.



# IL GRUPPO

## LIMITATO PER IL CONTATTO PERSONALE



I contatti sono personali e non vi sono livelli né funzioni differenziate e le possibilità di crescita di un gruppo sono limitate e arrivano fino a dove il contatto personale lo permette.



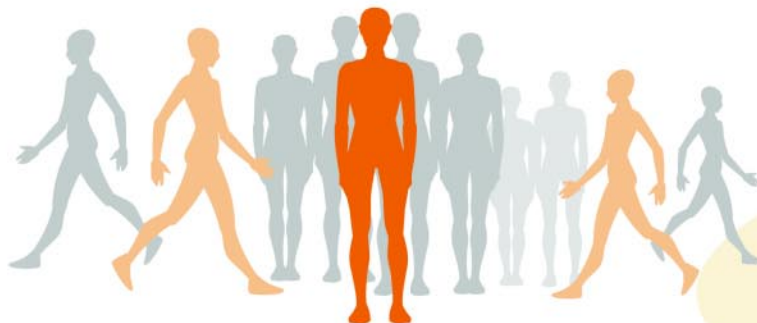
## AGGLUTINAMENTO INTORNO AD UN LEADER

Intendiamo per gruppo l'agglutinamento di persone attorno ad un membro del Movimento o, più spontaneamente, quella che si produce attorno ai materiali del Movimento.



## FLUTTUA CON IL LEADER

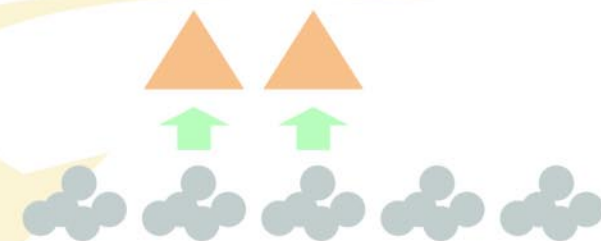
Il gruppo fluttua secondo le vicissitudini personali che soffre il suo leader.



## OGNI STRUTTURA PARTE DA UN GRUPPO, MA NON TUTTI I GRUPPI ARRIVANO A TRASFORMARSI IN STRUTTURA.

## APPARENTE PERMANENZA

il sostenimento di un gruppo è di difficile continuità nel tempo e, in tutti i casi, dimostra permanenza grazie al frequente ricambio dei suoi membri.



Un gruppo diventa struttura quando:  
a) differenziazione di funzioni,  
b) differenziazione di istanze o intermediazione.



## DIFFERENZIAZIONE DI FUNZIONI



**IL LEADER COMINCIA  
A TRASFORMARSI IN  
ORIENTATORE**

Ossia quando dà delineamenti del Movimento e l'agglutinamento si produce non per le sue qualità personali, ma per la tematica e l'azione di insieme.

### LA FUNZIONE APPOGGIO



Un terzo membro assume la funzione di appoggio quando complementa i due membri suddetti per lo sviluppo delle loro attività e, dall'altra parte, appoggia ogni membro, le cui difficoltà di integrazione all'insieme o all'attività siano di rilievo.

### LA FUNZIONE AMMINISTRATIVA



Uno dei membri prende la funzione amministrativa del gruppo, ossia: si occupa che il contatto fra tutti i membri sia veloce e permanente; produce i materiali che si richiedano; mantiene aggiornata l'informazione necessaria e può mettersi in contatto con il medio immediato, come portavoce del gruppo.

**il membro amministra-  
tivo svolge compiti di  
contatto, materiali e  
informazioni.**

**L'appoggio svolge  
funzioni integratrici e  
complementari.**

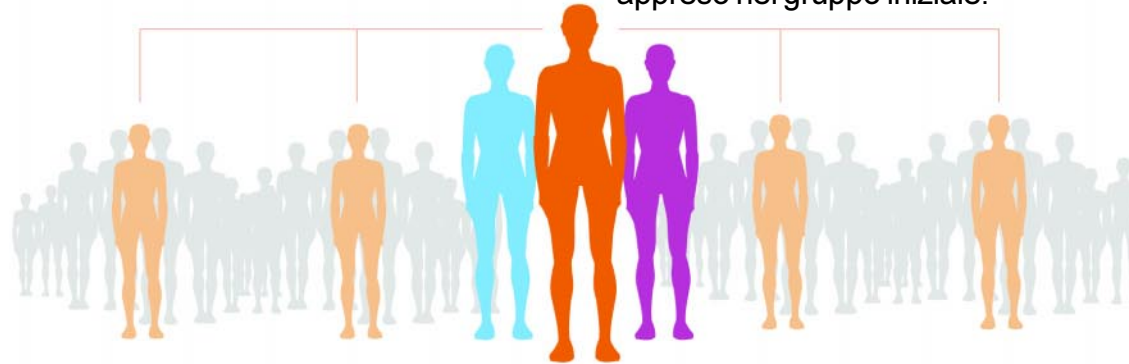


**Se le tre funzioni suddette  
acquisiscono caratteristiche  
di permanenza, si è nella  
condizione di differenziare  
istanze.**

## DIFFERENZIAZIONE DI ISTANZE

### SI GENERANO NUOVI GRUPPI

diversi membri del gruppo cominciano a formare i loro propri agglutinamenti, secondo ciò che si è appreso nel gruppo iniziale.



Già c'è un **orientatore**, un **amministrativo** e un **appoggio** (funzioni differenziate). Vi sono, inoltre, **membri** che cominciano ad intermediare il lavoro, formando i loro propri gruppi (istanze differenziate).

### QUESTA STRUTTURA INIZIALE PRENDE IL NOME DI CONSIGLIO

I Consigli contano su di un nucleo minimo di tre membri **orientatore**, **amministrativo** e **appoggio** (funzioni differenziate)



e con altri che cominciano a formare i loro gruppi (istanze)



oltre ad altre persone che hanno carattere di simpatizzanti o aderenti, che non compiono, però, funzioni, né sviluppano istanze.



L'orientatore si promuove ad un altro livello quando il numero totale di membri arriva al minimo richiesto, sommate le istanze.

Un errore frequente in questo processo consiste nel fatto di considerare come Delegati di gruppo gli aderenti o i simpatizzanti che partecipano a riunioni o azioni, ma che non formano istanze o che non stanno lavorando in tale direzione.

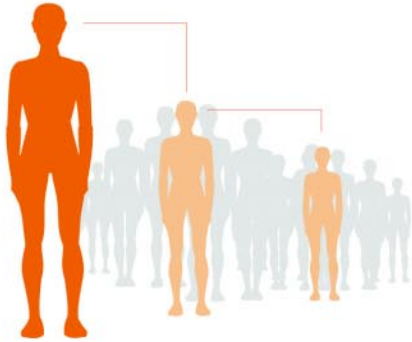
**Non esiste cambiamento reale di livello, se non si è proceduto alla formazione di istanze.**

Al Delegato di gruppo corrisponde il gruppo.  
Al Delegato di equipe corrisponde già la struttura.

## LIVELLI E STRUTTURE

### LIVELLI E STRUTTURE SONO POSSIBILI

(grazie al corretto funzionamento delle istanze.)



### CREAZIONE DI SECONDE E TERZE ISTANZE

Il compito dell'orientatore è quello di facilitare la creazione di seconde e anche di terze istanze lavorando a **"ventaglio"**, ossia, facendo in modo che la maggior parte della sua struttura sviluppi un peso strutturale distribuito.

Affinché il processo sia corretto, si deve porre attenzione al numero e alla configurazione.



### DISINCOLONNAMENTO ARTIFICIALE

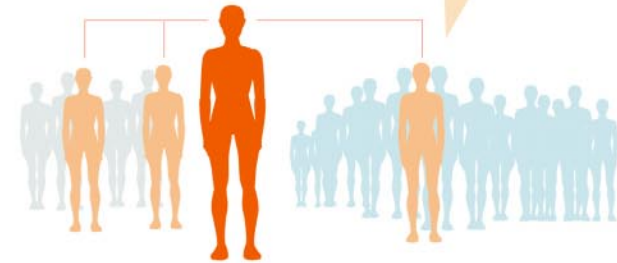
L'espediente di disincolonnare aprendo a ventaglio artificialmente, ossia, distribuendo membri fra quelli che non hanno numero, attenta al processo di tutta quella struttura.

L'esperienza mostra che coloro che non hanno costruito strutture da sé stessi, perdono tutto ciò che gli si ascrive.

D'altra parte coloro che perdono struttura per trasferimento di questa a terzi, si scoraggiano nella loro impresa.

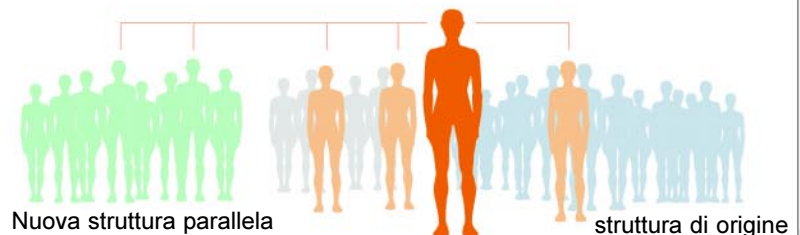
### EFFETTO COLONNA

Chiamiamo **"colonna"** quella malformazione che si produce quando l'orientatore fa risiedere il maggior peso numerico dei membri su una seconda istanza, in tal modo che essa conta su una linea più ampia dei suoi pari.



### DISINCOLONNARSI INIZIANDO UN PROCESSO PARALLELO

Se una struttura continua a svilupparsi, ma non corregge la malformazione di colonne, l'orientatore deve iniziare una nuova struttura parallela a quella precedente che gli permetta di compensare le difficoltà.



# CONDIZIONI DI ORIGINE

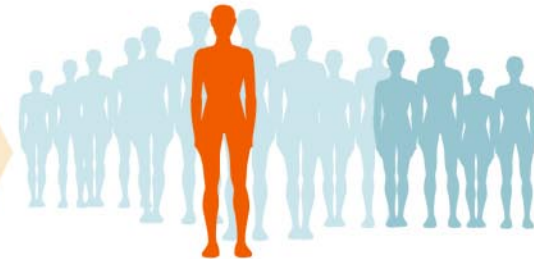
## A LUNGO TEMPO FORTE DETERMINISMO



E' necessario porre attenzione alle condizioni di origine di una struttura, perché in quelle condizioni, alla lunga, vi si trova un forte determinismo. Infatti, i primi integranti del gruppo hanno la tendenza a lavorare con persone simili a quelle che trovarono come pari.

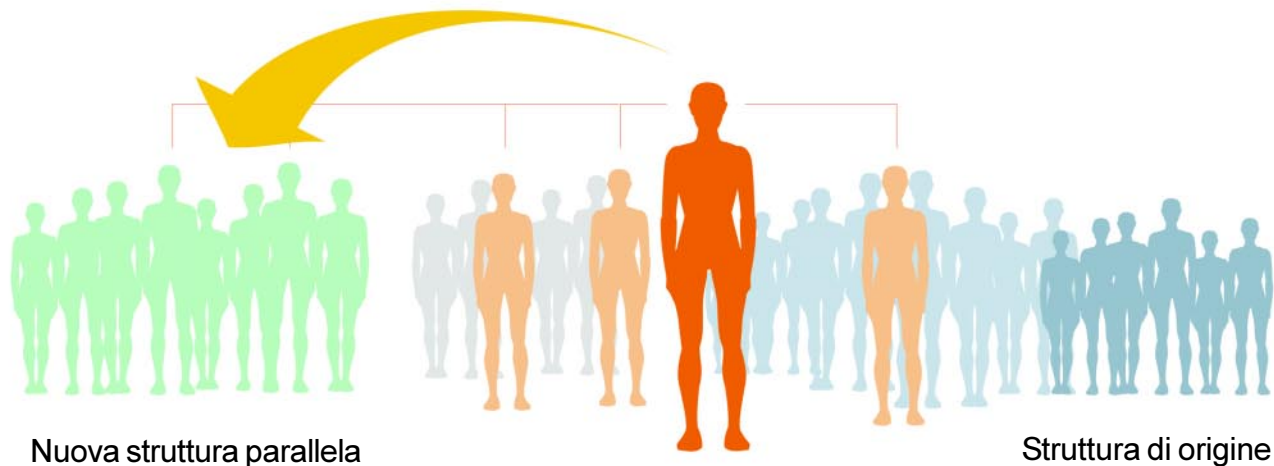
Le deficienze nella formazione del gruppo iniziale, possono rimanere nonostante la sua crescita.

Comprendendo le condizioni di origine, un orientatore che percepisce deficienze nella propria struttura deve correggerle aprendo una struttura parallela, come nel caso dell'incolonnamento.



## DUE CASI IN CUI È RACCOMANDABILE INIZIARE UN PROCESSO PARALLELO

A) L'incolonnamento e B) le condizioni di origine sfavorevoli.





# IL MEDIO NEL QUALE SI FORMANO E SI SVILUPPANO LE STRUTTURE

## SVILUPPO DI UNA STRUTTURA CON MEMBRI SRADICATI

Un gruppo può svilupparsi e trasformarsi in struttura con membri sradicati. Questo è positivo se si pretende una grande dispersione e i numeri originali hanno la capacità di moltiplicarsi in punti distanti rispetto ai loro pari.



Se l'intenzione è, invece, quella di influire su di un medio preciso, sarà necessario cominciare il gruppo con radicamento.

## IL GRUPPO SRADICATO

Ha difficoltà di mobilitazione perché i suoi componenti lavorano in medi differenti. Ha, inoltre, problemi di contatto e di velocità nella circolazione di informazione interna e, infine, la sua capacità di risposta è lenta, poiché ogni decisione richiede riunioni e incontri contro i quali complotta lo spostamento da grandi distanze.

## IL GRUPPO RADICATO

Possiede maggiori possibilità di mobilitazione, perché ha come riferimento un **punto determinato**, e, tanto lo spostamento dei suoi membri che l'azione sul suo medio immediato, è corta in spazio e tempo.

### Adattamento al medio

Crescente

Decrescente

Un gruppo radicato si deve **adattare in modo crescente** al medio nel quale è inserito.

Se questo adattamento impedisce la sua crescita e la mobilitazione del suo medio, si caratterizza come **decrescente**.

L'adattamento assumerà segno crescente o decrescente a seconda dei risultati ottenuti dalle sue azioni.



## LOCALI E PUBBLICAZIONI

I Locali aperti al pubblico e le **pubblicazioni** periodiche permettono una partecipazione più ampia e, quindi, una presenza non riferita a persone ma a istituzioni, cosa che facilita buona parte del lavoro.

## SINCRONIZZAZIONE DI ATTIVITÀ

Tutte le strutture si sincronizzano in base ad un

### Calendario

nel quale si fissano in precedenza attività con una data precisa.

#### IN TUTTI I CALENDARI SONO PRESENTI:

Un **obiettivo** fissato, **tappe** per il cambiamento dell'azione e **azioni precise** in date reali.

Talvolta deve contenere **osservazioni** e **commenti** nei quali si chiarisce il **modo di implementare** ogni azione fissata.

Affinché si trasformi in uno strumento, e non in un impedimento, ha bisogno di contare su di un **tempo di assestamento** non superiore al 10% del totale stabilito.

**Una volta fissato il Calendario, si ammettono modifiche solo per questi casi:**

- A) Nuovo accordo di tutti i membri;**
- B) Cause di forza maggiore impossibili da prevedere;**
- C) Assestamento all'interno dei limiti stabiliti.**

#### Generale

Calendario semestrale valido per tutto il Movimento,

#### di Gruppo

Calendario di gruppo di tipo trimestrale, nel quale si fissano gli obiettivi da raggiungere in quel periodo, specificando le azioni per ottenere i risultati desiderati.

#### di Campagna

Intendendola come somma di operativi che confluiscono in un risultato più ampio.



### Consenso

La ricerca di consenso nell'elaborazione di un calendario è di fondamentale importanza, perché, altrimenti, i membri tendono a compierlo solamente per disciplina. Ma sappiamo che il rendimento per disciplina è sempre minore che il rendimento per consenso.

## CIRCOLAZIONE DELL'INFORMAZIONE



### ESISTONO, PER LO MENO, NOVE GRUPPI DI INFORMAZIONE:

- quella che va dall'orientatore al suo consiglio, e viceversa;
- quella che circola fra pari di uno stesso consiglio o gruppo;
- quella che va dall'amministrativo ai suoi pari e viceversa;
- quella che va dall'amministrativo al medio immediato e viceversa;
- quella che procede di orientare in orientatore seguendo la linea strutturale in senso discendente e ascendente;
- quella eccezionale, che va dagli ammin. di un Cons. a quelli di un altro Cons., sempre secondo ciò che è stato convenuto fra gli orientatori;
- quella che si distribuisce in incontri, seminari, ritiri e centri di lavoro;
- quella degli organismi, che circola in base alla meccanica stabilita per ognuno di essi.
- quella degli organismi, che circola in base alla meccanica stabilita per ognuno di essi.



### L'informazione orale

Richiede sempre conferma di "andata e ritorno"



### L'informazione documentaria

Si rende esplicito: data e luogo di origine, produttore e destinatario, e obiettivo o interesse.



### È responsabilità dell'amministrativo:

**classificare  
conservare  
depurare l'informazione  
"intelligenza" e  
sintesi informativa dei dati.**

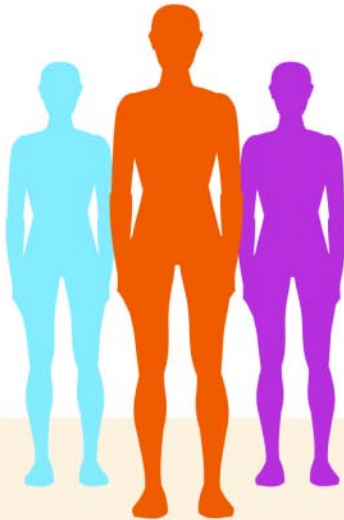
### La scheda personale rende possibile il contatto:

È utile per la preparazione di censimenti e studi. Per questo, l'amministrativo deve avere in archivio i dati dei membri, ponendo attenzione ai seguenti punti:

<b>Nome</b>	<b>Occupazione</b>
<b>Età</b>	<b>Documento</b>
<b>Sesso</b>	<b>Luogo di nascita</b>
<b>Domicilio e CAP</b>	<b>Data di ingresso</b>
<b>Telefono</b>	<b>Contatti validi per il Mov.</b>

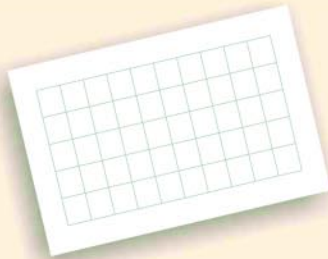
L'archivio di un Consiglio è la sua **memoria**. Con un indice informativo separato, tanto l'orientatore, come qualsiasi pari dell'amministrativo, può sapere se il materiale di cui ha bisogno è disponibile.

## GLI STRUMENTI



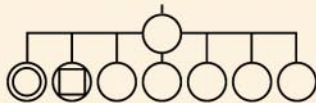
Un orientatore che non conta su un appoggio adeguato, ha problemi di coesione della sua struttura.

Un orientatore che non conta su un amministrativo adeguato, “vola alla cieca” per mancanza di informazione e di contatto.



### Calendari

E' necessario che l'orientatore si muova con calendari, perché altrimenti il suo lavoro sarà disordinato e personalista.



### Organigrammi

Permette all'orientatore di seguire le sue linee, di comprendere la composizione della sua struttura e di verificare le malformazione e gli squilibri.



### Mappe

La mappa, o “spaziogramma”, permette, con uno sguardo, di ubicare lo scenario di azione.



# GRUPPO E STRUTTURA

## L'ORIENTATORE

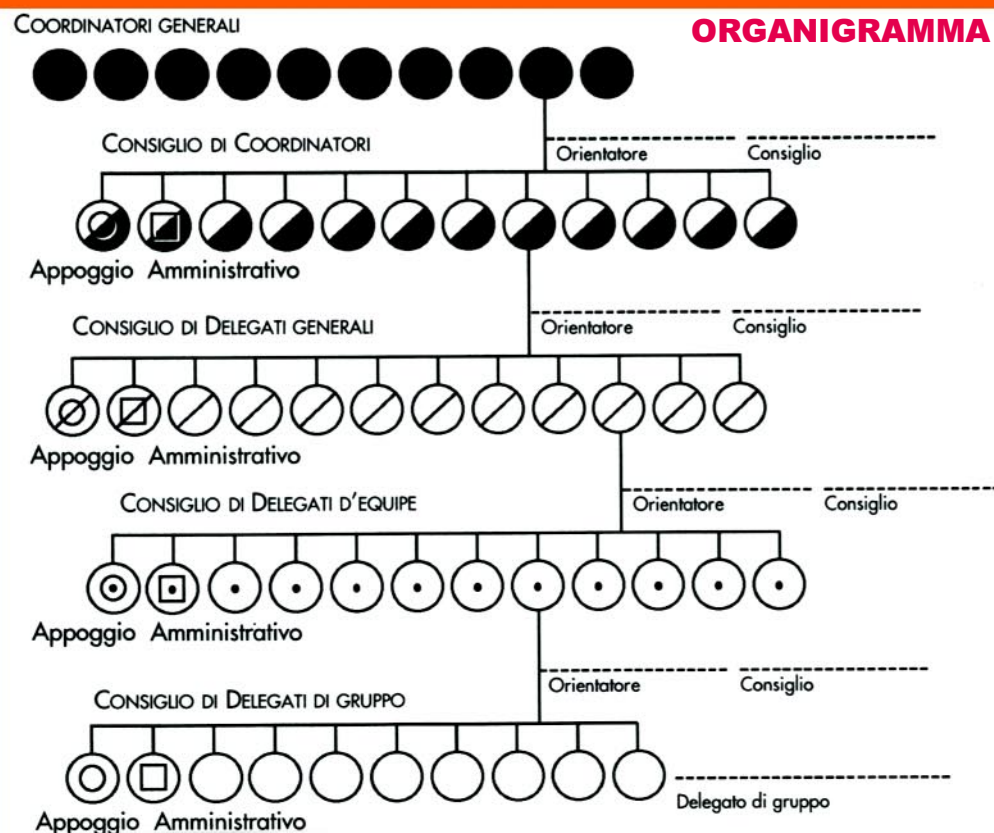
Dà delineamenti del Movimento favorendo l'agglutinamento che si produce non per le sue qualità personali, ma per la tematica e l'azione di insieme. Trasmette la sua esperienza affinché altri possano formare nuovi gruppi.

## L'AMMINISTRATIVO

Si occupa che il contatto fra tutti i membri sia veloce e permanente; produce i materiali che si richiedano; mantiene aggiornata l'informazione necessaria e può mettersi in contatto con il medio immediato, come portavoce del gruppo.

## L'APOGGIO

Complementa i due membri suddetti per lo sviluppo delle loro attività e appoggia ogni membro, le cui difficoltà di integrazione all'insieme o all'attività siano di rilievo. Svolge funzioni integratrici e complementari.



## LIVELLI

La struttura del movimento Umanista è organizzata in gruppi o CONSIGLI distribuiti in vari LIVELLI. Qualunque membro della struttura può accedere alla partecipazione ai diversi livelli, perché ciò dipende esclusivamente dal suo impegno e dalla sua esperienza accumulata nel progetto del Movimento Umanista. Questi livelli sono collegati da relazioni di ORIENTAMENTO di ampiezza diversa.

### LEGENDA

○	DELEGATO DI GRUPPO	
●	DELEGATO D'EQUIPE	Orienta 10 persone
◐	DELEGATO GENERALE	Orienta 100 persone
◑	COORDINATORE	Orienta 1.000 persone
●	COORDINATORE GENERALE	Orienta 10.000 persone

## 1 - ORGANIZZAZIONE

Il Movimento è generatore di organismi specifici e tende all'orientamento di organismi esistenti, i cui fini vanno a favore dello sviluppo umano, ma che non contano su un potenziale sufficiente o una metodologia di azione adeguata. Il Movimento promuove il suo orientamento e direzione utilizzando il concetto di "lavoro efficace" dei suoi membri.

## 2 - MOVIMENTO E ORGANISMI

Il Movimento è permanente, gli organismi sono transitori.

## 3 - GRUPPO E STRUTTURA

Il gruppo si basa sull'agglutinamento attorno ad un leader e, occasionalmente, attorno a materiali dottrinari. La struttura differenzia funzioni (orientatore, amministrativo e appoggio) e differenzia istanze (membri che cominciano a formare nuovi gruppi).

## 4 - LIVELLI E STRUTTURE

Essi sono possibili grazie alla creazione di istanze e alla formazione a "ventaglio" e non in "colonna". E' necessario porre attenzione alle condizioni di origine di una struttura e correggere tali difficoltà con la creazione di strutture differenziate e parallele.

## 5 - MEDIO DELLE STRUTTURE

Gruppi e strutture radicati e sradicati. Il tema dell'adattamento crescente è di importanza primaria.

## 6 - SINCRONIZZAZIONE DI ATTIVITA'

Il calendario come sincronizzatore che fissa in precedenza le attività da realizzare.

## 7 - CIRCOLAZIONE DELL'INFORMAZIONE

Distinguere vie e forme. L'archivio, la scheda personale, i verbali.

## 8 - L'ORIENTATORE E I SUOI STRUMENTI

Calendari, organigrammi e mappe.