

Leadership e vita religiosa oggi

I incontro formativo Superiori/e USMI e CISM Diocesi di *Porto-S. Rufina e Seconda* Centro Pastorale Diocesano, 11 ottobre 2014

Sr. Loredana Abate ef

Premessa

Un compito affidato a tutti i consacrati/e.

Voi non avete solo una gloriosa storia da ricordare e da raccontare, ma una grande storia da costruire! Guardate al futuro nel quale lo Spirito vi proietta per fare con voi cose grandi. Fate della vostra vita un'attesa fervida di Cristo, andando incontro a Lui come le vergini sagge che vanno incontro allo Sposo.

Siate sempre pronti, fedeli a Cristo, alla Chiesa, al vostro Istituto e all'uomo del nostro tempo. Sarete così da Cristo rinnovati di giorno in giorno, per costruire con il suo Spirito, comunità fraterne per lavare con Lui i piedi ai poveri e dare il vostro insostituibile contributo alla trasfigurazione del mondo.¹

Scrutare gli orizzonti della nostra vita e del nostro tempo in vigile veglia.

Scrutare nella notte per riconoscere il fuoco che illumina e guida,

Scrutare il cielo per riconoscere i segni forieri di benedizioni per le nostre aridità. Vegliare vigilanti e intercedere, saldi nella fede [...]

misurarsi con certezze provvisorie, con situazioni nuove, con provocazioni in processo continuo, con istanze e passioni gridate dall'umanità contemporanea.²

Se è valido per tutti, tale compito, lo è molto più per coloro che sono chiamati a compiere un servizio di leadership. E' questa una aspettativa che tutti i membri delle congregazioni, la Chiesa e l'uomo e la donna di oggi, si attendono dai vari gruppi leader: *costruire una grande storia con il suo Spirito, guardare al futuro!* Ma siamo invitati anche a *scrutare, vigilare, intercedere e misurarci con:*

- certezze provvisorie
- situazioni nuove
- provocazioni in processo continuo
- istanze e passioni gridate dall'umanità.

A questa attesa e sfide soggiacciono alcune domande:

1. In questi tempi di prova, mentre la Chiesa e il mondo navigano nell'era post-moderna, quale tipo di leadership contribuisce meglio alla mediazione di significato nella vita religiosa oggi?
2. In che modo la leadership può promuovere e sostenere il carisma di fondazione di una Congregazione, i valori e l'impegno a prolungare la presenza di Cristo nel mondo?³

¹ GIOVANNI PAOLO II, *Vita Consacrata*, 110

² CONGREGAZIONE per gli istituti di vita consacrata e le società di vita apostolica, *Scrutate*,

³ GIOVANNI PAOLO II, *oc.*, 19

3. Dove i leader, al pari dei membri, possono accedere alla loro “storia gloriosa” così da muoversi verso il futuro, permeati dallo Spirito e pronti a fare cose anche più grandi per la Chiesa nel mondo?⁴

Parliamo di **leadership** come quel processo attraverso cui i leader delle Congregazioni religiose mediano il significato, cioè il modo in cui il Carisma e i valori del gruppo vengono attualizzati in e attraverso tutti i suoi membri. I leader possono facilitare questo processo impiegando e condividendo, nelle loro interazioni con i membri, le qualità proprie della stessa leadership. Si riconoscono alla leadership, **due elementi critici**:

1. La leadership come relazione.

I leader sono persone nominate o elette in una fase precisa della storia di una famiglia religiosa. La leadership non risiede né nei singoli leader e neppure in se stessa, ma piuttosto nelle relazioni dinamiche che si creano e si sviluppano tra i leader e i membri. La caratteristica primaria e più profonda della leadership è la sua qualità relazionale. Senza il riconoscimento di questa dinamica inter-relazionale tra leader e membri, è impossibile oggi, comprendere la leadership nella vita religiosa.

2. La leadership come condivisione e comunione.

Attraverso la relazione, i leader stimolano lo sviluppo del Carisma tra i membri, facilitano il vivere autentico del loro impegno. Una delle conseguenze di un vissuto autentico è che i membri sono messi in grado di assumere ruoli futuri come leader. Vediamo come allora, la generatività è al cuore della leadership. “I leader generano altri leader ed è in questo modo che la leadership diventa processo condiviso e comunitario” (Forest).

Il ruolo del leader: una sfida alla maturità del leader

1. Un senso di equilibrio.

Questo comporta una conoscenza oggettiva di sé. Non è facile. Implica una valutazione realistica stabile e positiva di sé. E' necessario conoscersi, anche perché la stima degli altri è correlata alla nostra stima. Conoscenza del proprio positivo e negativo. In questa conoscenza di sé devono essere ben presenti le strutture fondamentali della nostra psiche: io attuale e io reale.

Capacità di apprezzare quel che si è (Io – Attuale)

- Scoprire il bene che è in noi (valori naturali e valori autotrascendenti)
- Saper godere di questo bene essenziale (è la base per riconoscere e godere del bene che c'è negli altri)

Diversamente, non accorgendosi d'aver *ricevuto* quel che si è e si ha si entra in dinamiche negative:

- Incapacità di dare e ricevere
- Percezione negativa degli altri e della realtà
- Cresce l'invidia e la competizione, che può invece, essere *trasformata* dopo la presa di coscienza, sostenendo il bene che l'altro compie.

Sana tensione verso il bene-valore (Io Ideale)

- Il consacrato ha fatto una scelta in tal senso, ma il problema è vedere il significato funzionale intrapsichico di tale scelta. La funzione del Carisma (valore) è rivelare all'individuo la sua vera identità. Senso dell'io e senso di appartenenza non procedono per vie diverse e tra loro contrapposte; sono due realtà complementari, l'una non può sussistere senza l'altra. Essere fedele a questo progetto personale è costruire al tempo stesso la

⁴ BRENDA DOLPHIN, in *Persona e formazione*, p. 367, EDB, 2007

comunità. Essere costruttore di comunione significa far coincidere progetto individuale e comunitario.⁵

Integrazione del negativo

Comporta la capacità di accogliere la debolezza in sé. Debolezza, come luogo d'incontro con Dio dove sperimentare la Sua misericordia. Questo significa che la debolezza diventa luogo della potenza di Dio. Manifesta la sua forza di salvezza. Possiamo riconciliarci con la nostra debolezza, compiere il passaggio dalla repressione o negazione con rabbia e conseguente rifiuto, alla integrazione e redenzione. Questo ci rende capaci di riconciliarci con la debolezza altrui.

- Riconoscimento-accettazione.
Non esiste male in comunità che non mi riguarda. Esiste la *debolezza come condizione esistenziale* che rende ragione del cammino dell'uomo. Spesso la neghiamo e camuffiamo. Solo dall'accoglienza della mia debolezza nascerà la coscienza del peccato.
- Riconciliazione-perdono.
Solo chi si sente perdonato può perdonare. *Debolezza come luogo dell'incontro con Dio, con la Sua misericordia.*
- Trasformazione-integrazione.
Solo chi sa donare la propria debolezza fa esperienza della manifestazione della potenza di Dio. *Debolezza come luogo della potenza di Dio.*

2. Essere realisti critici

La seconda caratteristica di un leader è la capacità di essere **realisti critici** (Lonergan) per affrontare la realtà e comunicare speranza. Questa capacità è rafforzata dal coraggio di agire, nonostante gli ostacoli che si sono potuti sviluppare nel corso degli anni d'impegno nel Carisma.

Si è leader per nomina o per elezione.

Troppo spesso si crede che la persona scelta saprà agire di conseguenza. La realtà insegna che non sempre chi ricopre una certa carica si dimostra anche di essere leader. Ricoprire una certa carica o posizione è qualcosa di inerente o statico, è un dato. La **leadership, invece, è essenzialmente dinamica**. Si è leader solo quando si procede al comando, quando gli altri seguono, cioè quando c'è **follower** = seguaci. La leadership, infatti, non esiste nel vuoto, ma dipende essenzialmente dalla comunità per essere rilevante.

Deve esserci una **interconnessione** tra i membri e leader a tutti i livelli perché la leadership avvenga, sia reale, sia capace di mediare elementi di trascendenza e di alterità, di facilitare i membri nel raggiungimento degli scopi della loro consacrazione nella realtà quotidiana.

3. Articolare il carisma in modi nuovi e convincenti

Tale capacità richiede attenzione al mistero di Dio che è vivo e attivo all'interno della famiglia religiosa e dei suoi membri. Questa capacità ha la sua sorgente in un profondo radicamento in Dio, nel Vangelo e nel Carisma della Congregazione.

Questo nostro tempo è un tempo di crisi per la vita consacrata ma è anche un tempo di creatività, come lo sono tutti i tempi di crisi. Dalla crisi, sorge sempre una nuova opera creativa dello Spirito. Ogni crisi è una minaccia e una occasione di approfondimento e scoperta.⁶

⁵ CENCINI Amedeo, Vita comunitaria: alcuni aspetti psicologici, in Vita Consacrata 1985 (XXI), 347-358

⁶ IMODA Franco, *Sviluppo Umano Psicologia e Mistero*, Piemme, 57

*Leadership e/o Management?*⁷

La parola “*management*” viene dalla parola latina *manus* e indica il prendere in mano, giorno per giorno, gli affari amministrativi. Il management implica il controllo, la direzione di un’operazione: produrre – innovare – attivare. Il management sembra procedere dall’attività dell’emisfero sinistro del cervello che comprende, infatti, ordine – controllo – certezza – risposte – pianificazione articolata e analisi delle sfide e dei problemi.

La leadership, invece, sembra articolata dall’emisfero destro del cervello che tende a coinvolgere sentimenti – aperture – creatività – intuizione – quesiti e la capacità di gestire l’ambiguità.

Il leader non deve eseguire un ruolo, ma interpretarlo secondo tratti e stili di azione diversi, in cui la persona integra, i suoi percorsi di razionalità e affettività nel complesso dell’organizzazione.⁸

Il compito della leadership di un gruppo religioso è quella forza che all’interno di una Congregazione, stimola le energie spirituali e psichiche dei membri, a seguire i loro desideri per il Regno di Dio. Ogni leader dovrebbe portare la responsabilità della **visione** come dell’**amministrazione**. Non sono compiti separati, ma correlati essenzialmente.

L’esperienza dimostra che la realtà vissuta può essere diversa cioè, le due responsabilità riscontrarle separate. Molto spesso questa distinzione non è riconosciuta e risulta che un aspetto del compito del leader può venire sacrificato a favore dell’altro.

La prospettiva della *visione* può essere messa da parte per permettere il raggiungimento degli *scopi pratici* e viceversa. In questa prospettiva, può capitare che molto tempo sia speso per affrontare questioni di mantenimento o di sopravvivenza più che di trasformazione.

Approccio integrato della leadership e del management

Pur riconoscendo le complessità e le sfide della leadership religiosa, si può però pensare ad un approccio integrato della leadership e del management.

L’approccio integrato può essere inteso come un’attenzione congiunta a entrambi gli aspetti: gestione manageriale della realtà presente e concentrazione verso la creazione del futuro della famiglia. I leader dovrebbero poter contemporaneamente operare in due zone separate di tempo, poiché una delle funzioni essenziali della leadership è di avere il proprio sguardo rivolto fermamente al futuro. Coloro che si limitano ad amministrare i compiti organizzativi e personali delle Province o delle Comunità locali, a scapito della costruzione del futuro, fanno un attivo disservizio alle loro Congregazioni.⁹ Compito primario dei leader ufficialmente nominati è quello di salvaguardare il futuro di un’organizzazione.

La leadership è quel processo d’insegnamento e allenamento il cui scopo è aiutare le persone ad abbracciare e cimentarsi con valori che, diversamente, avrebbero potuto non considerare.

Il management è la scoperta di conflitti di valori e l’invenzione di processi per elaborarli e risolverli. **I manager** lavorano per creare maggiore armonia tra gli elementi, **i leader**, gli elementi li cambiano. La crescita e la vita del gruppo necessita di leadership e management. Tanto i leader quanto i manager hanno bisogno di praticare e sviluppare capacità di fare connessioni cioè, rimodellare concetti opposti. In questo contesto, la sfida alla leadership nell’oggi della vita religiosa è quella di integrare più pienamente i compiti di leadership e management.

I leader devono essere veramente persone capaci di autorità spirituale, preoccupati del cammino dei propri fratelli/sorelle; autorità operatrici di unità, capaci di cogliere il senso della diversità presente nelle proprie comunità; autorità, infine, che sanno prendere decisioni concrete e ne assicurano l’esecuzione; capaci, se necessario, di autentica e benevola correzione.¹⁰ Ogni autorità nella comunità cristiana e in particolare nella vita consacrata, non è un qualunque esercizio di potere, è un modo di attuare la sequela di Colui che ha detto di essere venuto *non per essere servito, ma per servire*.

⁷ MALONE J., *The Dance of Leadership*, in Manenti, Persona e formazione, EDB

⁸ DE SANDRE Italo, Seminario CISM a Città della Pieve, 2005

⁹ COGHLAN D., *Leadership As Change Agent*, in Manenti, o.c.

¹⁰ MARTINELLI P. Paolo *ofm cap*, Seminario CISM a Città della Pieve, 2005