

---

# IL RUOLO DI GUIDA (LA LEADERSHIP) NELLA COMUNITÀ PASSIONISTA

---

Molti nostri religiosi stanno esprimendo scontentezza nei riguardi della qualità della vita comunitaria. È una questione seria, dal momento che la comunità è uno dei pilastri della vita passionista. Le nostre Costituzioni sottolineano l'importanza della vita comunitaria dedicandole un intero capitolo (sono i nn. 25-36). Sin dai primi inizi, San Paolo della Croce intese i passionisti come compagni nella missione. La nostra vita insieme come compagni ha una grande influenza su ogni altro aspetto della nostra vita e missione. Se la vita comunitaria soffre, lo farà anche la vita di preghiera e il nostro apostolato. L'attenzione che si dedica a migliorare la vita comunitaria, servirà a migliorare anche il nostro benessere personale e la nostra fecondità apostolica.

Una delle cose che più contribuisce ad una vita comunitaria sana e felice è l'aver una buona leadership<sup>1</sup>. Il ruolo del superiore locale viene descritto meravigliosamente nelle nostre Costituzioni (n. 23). Il responsabile della comunità può contribuire sia al benessere dei membri oppure alla loro frustrazione e infelicità. Ciò dipenderà dalla sua efficacia nel creare un ambiente di reale condivisione fraterna e di comune tensione verso validi obiettivi comunitari.

Nelle riflessioni che seguono, voglio offrire alcune idee a riguardo dei diversi tipi di *leadership* e su come questi possano contribuire a migliorare la nostra vita comunitaria. Sto attingendo alle intuizioni sia orientali che occidentali sulle molte facce della leadership. Questa non è una riflessione esclusivamente teologica, ma attinge alla psicologia sociale e ad altre scienze umane.

Spero che le poche idee che seguono su questo tema possano esser utili per la vostra riflessione personale e per la discussione di gruppo. Possono risultare anche utili per una discussione più ampia tra i superiori di una Provincia quando il superiore provinciale con il suo consiglio si incontra con i superiori locali per la revisione regolare della vita provinciale.

---

<sup>1</sup> con questa parola inglese si suole indicare in modo sintetico tutto ciò che riguarda il ruolo di guida nella comunità, che non solo pertiene al superiore locale, ma può abbracciare anche altri ruoli comunitari di responsabilità, n.d.t.

### LA SAPIENZA CHE VIENE DALL'ORIENTE

I filosofi orientali hanno dato molta attenzione al leader come colui che incarnava le migliori qualità della società e aiutava i cittadini a realizzare il loro pieno potenziale umano. Tuttavia, nessuna qualità da sola è sufficiente per essere un buon leader. È sempre una combinazione di qualità tenute in equilibrio.

Un buon esempio di questo modo di vedere le cose è il pensatore confuciano Sun Zi (544-496 a.C.) che ha scritto,

“La leadership è questione di intelligenza, capacità di infondere fiducia, senso di umanità, coraggio e disciplina ... Far affidamento soltanto sulla intelligenza conduce alla ribellione. Esercitare soltanto il senso dell'umanità conduce alla debolezza. Il fissarsi sulla fiducia porta alla follia. Il dipendere dalla forza del coraggio produce la violenza. L'eccesso di disciplina e rigidità nel comando produce la crudeltà. Quando qualcuno ha tutte e cinque le virtù insieme, ognuna appropriata alla propria funzione, solo allora egli può esser un leader”.

Per il filosofo Daoista Lao Zi (VI sec. a.C.) il capo ideale è quello la cui leadership e influenza meno si fa notare dai membri. Egli dà loro un senso della loro dignità e autorità. Questo genere di leadership è l'opposto di un atteggiamento di comando autoritario o autocratico, dove il leader impone la propria volontà e domina sugli altri membri.

Nella famosa opera *Dao De Jing*, Lao Zi scrive:

*Il più alto tipo di governante è uno della cui esistenza la gente a stento se ne rende conto.*

*Dopo viene uno che la gente ama e loda.*

*Poi viene quello di cui la gente ha paura.*

*Dopo segue quello che la gente detesta e a cui essa si oppone.*

*Se tu manchi di fede, anche altri saranno infedeli con te.*

*Il Saggio è colui che eclissa se stesso ed è parco di parole.*

*Quando il suo compito è compiuto e le cose sono state fatte, tutta la gente dice: “Noi da soli abbiamo ottenuto ciò!”.*

I leader più ammirati in oriente erano i capi saggi e dotati di morale, che contribuirono alla vita interiore dei loro seguaci e discepoli, e non tanto i grandi guerrieri e conquistatori. I leader saggi rendono i loro seguaci degli uomini migliori e dei cittadini migliori. Essi sono coloro che hanno capito che il bene della società e il benessere dei singoli individui vanno mano nella mano. Il buon leader è al servizio sia dell'individuo sia della società.

### IL MODO DI PENSARE OCCIDENTALE CONTEMPORANEO.

Ci sono molti modelli di leadership in Occidente. Possiamo pensare a leader autocratici, come Giulio Cesare, Napoleone ed Hitler; oppure possiamo pensare a leader carismatici come il Mahatma Gandhi, Martin Luther King Jr e Nelson Mandela. L'occidente ha oscillato tra un genere di leader all'altro con conseguenze per la gente. Persino ai nostri giorni ci sono diversi tipi di leader che fanno a gara per avere il potere e producono effetti deplorabili.

Anche la comunità cristiana ha fatto esperienza di diversi tipi di leadership. Fino a tempi recenti, il genere preferito di leader era quello autoritario che ha tutta l'autorità e il potere per imporla. Questo modello di leader si adattava bene con una visione gerarchica del mondo che vedeva tutta l'autorità e il potere discendere da Dio ed esser mediato attraverso i vari gradi della sacra gerarchia, giù, fino a raggiungere coloro che erano semplici ricettori servili. Questa visione è stata mitigata nei tempi recenti, specialmente grazie a nuovi studi biblici ed a una maggiore consapevolezza del tipo di leadership che si vede in Gesù e nelle prime comunità cristiane.

Prenderò, ora, in considerazione tre tipi di leadership che sono discussi nella letteratura accademica che possono contribuire alla creazione di una esperienza più ricca e gratificante della vita comunitaria religiosa.

### LA LEADERSHIP DEL SERVIZIO.

Dentro le comunità religiose si cerca di tenere sempre sotto gli occhi l'esempio e l'insegnamento di Gesù. Il tipo di leadership che si vede esemplificata in Gesù potrebbe esser chiamata la leadership del servizio. Gesù ha detto di non esser venuto per farsi servire, ma per servire e ha messo in guardia i suoi discepoli dall'imitare quei capi il cui potere si esercita dominando gli altri. Oggi persino nel mondo secolare cresce l'apprezzamento per questo tipo di leadership e per i benefici che essa apporta ai vari gruppi.

La leadership come servizio è uno stile di azione in cui l'obiettivo principale del leader è quello di servire la comunità. Ciò differisce dalla leadership tradizionale, il cui scopo principale è la crescita economica o militare di un gruppo. Un leader-servo condivide il potere, mette i bisogni dei membri al primo posto e aiuta la gente a svilupparsi e ad ottenere il massimo rendimento possibile. Una leadership del servizio rovescia quella regola che pone come una principale priorità l'aver degli esiti o dei buoni risultati. Invece di avere il popolo che lavora per servire il leader, qui si ha il leader che esiste per servire il popolo.

Un leader-servo è concentrato su questa domanda: “Coloro che sto servendo, stanno crescendo come persone?” “Mentre li sto servendo, divengono più sani, sapienti, liberi, più autonomi, più probabilmente capaci di diventare a loro volta dei servi?”.

Lo stesso leader che serve trae beneficio dal suo modo di agire. Tutti i membri sperimentano una crescita personale e gli obiettivi della comunità sono raggiunti grazie al crescente impegno e al coinvolgimento di tutti i membri.

### UNA LEADERSHIP AUTENTICA

Un altro stile di leadership, che è sempre più apprezzato dentro la società odierna, è chiamato “leadership autentica”. Anche questa si può adattare ai bisogni di una comunità religiosa.

La leadership autentica è un approccio che enfatizza le qualità umane interiori del leader. Lui stesso ha le qualità necessarie per guidare e “guadagnarsi” il sostegno e la cooperazione dei religiosi. La comunità risponde al leader perché riconoscono la sua legittimazione come guida non in ragione del fatto che sia stato nominato dal superiore maggiore, ma in ragione della sua relazione onesta e aperta con i religiosi con la quale egli dimostra apprezzamento per il loro contributo e la loro partecipazione. Queste relazioni non sono meramente utilitaristiche, ma sono costruite su un fondamento etico.

Gli autentici leader sono persone positive con un concetto di sé veritiero e capaci di promuovere un atteggiamento di apertura. Infondendo fiducia e generando sostegno entusiasta da parte dei religiosi, gli autentici leader sono capaci di migliorare le prestazioni sia individuali che di gruppo.

### UNA LEADERSHIP TRASFORMANTE

Si tratta di un approccio alla leadership in cui colui che guida lavora insieme agli altri per identificare i cambiamenti necessari. Attraverso un pensare ispirato e creativo, è capace di creare una visione per guidare il cambiamento e può mettere in esecuzione tale cambiamento in collaborazione con i membri più impegnati del gruppo.

Questo tipo di leadership serve a promuovere la motivazione, il morale e la partecipazione dei vari membri del gruppo attraverso una varietà di meccanismi. Il leader è capace di collegare il senso d'identità del seguace e di sé ad una visione o a un progetto attraente e, anche, ad una identità collettiva dell'organizzazione. Il leader è anche un modello per i seguaci, in grado di ispirarli, ed è capace di suscitare il loro interesse nel progetto. Sfida i

seguaci a fare sempre più proprio il lavoro che compiono. È capace di comprendere i punti di forza e le debolezze dei seguaci. Tutte queste cose permettono al leader di orientare i seguaci con compiti che aumentino il loro rendimento.

### SINTESI E CONCLUSIONI

Può esser che ho incluso qui molte idee che siano difficili da collegare insieme in un unico coerente profilo di un buon leader di comunità. Non è mia intenzione scrivere una tesi ben argomentata, ma semplicemente offrire qualche suggerimento con la speranza che ciò possa provocare un modo di pensare creativo a riguardo dell'importanza e delle potenzialità di un buon leader.

### LE SFIDE CHE LA LEADERSHIP AFFRONTA OGGI

In passato la voce del superiore era collegata alla voce di Dio. Il superiore comandava e gli "inferiori" obbedivano. L'autorità del superiore era basata sull'autorità della Santa Regola e, al di là di questa, era basata su Dio. Questo vecchio stile di leadership, "dall'alto al basso", era comune ed efficace in tempi e istituzioni che erano più stabili. Oggi è meno accettabile ed è considerato meno efficace quando il cambiamento è visto come una parte normale della vita. Un nuovo approccio alla leadership inizia con il rispetto per le persone, della loro intrinseca dignità e dei diritti umani. Un apprezzamento maggiore per la democrazia e uguaglianza nella società significa che nessuno è nato per guidare gli altri o ha un diritto divino a guidare gli altri. La leadership si apprende e spesso lo si fa attraverso molti errori.

Oggi si apprezza maggiormente il bisogno di collaborazione e i suoi molti benefici. La partecipazione attiva dei membri porta ad una maggiore accettazione e recezione delle decisioni. Colui che guida (il "leader") è uno della comunità ed una maggiore senso del dovere di render conto del proprio operato comporta che è molto più probabile che i leader possano subire critiche e ricevere perfino opposizione. La modestia è un tratto essenziale per un leader di oggi.

Oggi i cambiamenti sono più frequenti e spesso più radicali. Per questo la creatività e la flessibilità sono essenziali. Il leader è uno che la visione e l'abilità di coinvolgere l'intera comunità nel difficile processo del cambiamento in risposta alle nuove sfide e ai nuovi bisogni.

### LA LEADERSHIP NELLA COMUNITÀ RELIGIOSA DI OGGI

Non esiste un modello fisso di leadership per la comunità religiosa odierna. È una abilità che si apprende attraverso l'esperienza. Il modello più importante è Gesù, buon pastore, che dona la sua vita per il gregge. Sappiamo per esperienza che alcune cose oggi ostacolano ed altre aiutano l'esercizio efficace della leadership. La seguente sintesi è una combinazione di tre stili di leadership che sono particolarmente utili per le comunità religiose,

1. La leadership di servizio, ispirata dagli insegnamenti di Gesù;
2. La leadership autentica, basata sull'integrità e l'autoconsapevolezza del leader;
3. La leadership trasformante che solleva il morale dei membri.

### LA LEADERSHIP OPERA A TRE LIVELLI.

Una leadership efficace opera su tre livelli separati, ma tra loro in relazione. Il primo livello è quello del gruppo, o livello pubblico, laddove il leader interagisce con l'intero gruppo. Ciò avviene durante i raduni comunitari, gli eventi comuni e altri tempi in cui si danno le informazioni o le istruzioni al gruppo. Il livello privato è la relazione che il leader ha con ognuno dei membri della comunità. È il livello faccia-a-faccia, interpersonale, dove la conoscenza, il rispetto e la cura vengono comunicate ad ogni persona. Questo è un livello spesso negletto della leadership che è, in verità, di primaria importanza e valore. Il terzo livello è quello della relazione del leader con se stesso. Ciò significa che c'è bisogno che egli si prenda cura del proprio benessere fisico, mentale e spirituale. La salute e il benessere interiore del leader è indispensabile per la salute e il benessere della comunità.

#### A. Il livello pubblico

Si realizza quando il leader si relaziona con il gruppo. Il contributo principale del leader al gruppo sarà:

1. Stabilire obiettivi
2. Organizzare e pianificare
3. Ideazione, risoluzione dei problemi
4. Mantenimento del gruppo
5. Condivisione delle responsabilità, delegare, usare la leadership degli altri
6. Mantenere il gruppo concentrato
7. Il leader è un "compagno" che partecipa

### B. Il livello privato

Si realizza quando il leader si relaziona con i singoli membri della comunità. La relazione del leader con ciascun membro della comunità è di importanza vitale. Egli conosce e rispetta ognuno e comprende qualcosa del loro mondo interiore. Il buon leader è colui che vuole:

1. Riconoscere i talenti di ognuno
2. Apprezzare il lavoro fatto
3. Aiutare a valorizzare il lavoro
4. Si prende cura del benessere di ognuno
5. Non ha paura di esser debole, vulnerabile

### C. Il livello personale

Questo riguarda la relazione del leader con se stesso. Anche il leader ha i suoi bisogni personali. Il suo ruolo di leader rifletterà il modo in cui egli si prende cura di se stesso e si dedica alla propria crescita personale:

1. Conoscenze e competenze tecniche, soprattutto per quanto riguarda le dinamiche dei gruppi e delle persone
2. Atteggiamenti
3. Padronanza di sé psicologica
4. È libero di chiedere aiuto

Questo schema dei tre livelli di leadership è un tentativo di applicare i tre stili della “Leadership del servizio”, “Leadership autentica” e “Leadership trasformante” ad un ambiente religioso. Offre un quadro generale di un leader efficace in una comunità religiosa di oggi.

Il risultato di una buona leadership è una comunità sana e relativamente felice. Alcune delle caratteristiche di una comunità sana sono le seguenti:

### DIECI CARATTERISTICHE DI UNA COMUNITÀ SANA:

- Scopo: i membri condividono con orgoglio il senso del perché sono insieme e sono coinvolti nella realizzazione della missione e degli obiettivi della comunità;
- Priorità: I membri sanno cosa deve essere fatto, da chi e quando per raggiungere gli obiettivi della comunità;
- I ruoli: I membri conoscono il loro ruolo nell'esecuzione dei compiti e quando permettere a un membro più abile di svolgere un determinato compito;
- Decisioni: L'autorità e le linee decisionali sono chiaramente comprese;
- Conflitto: Il conflitto viene affrontato apertamente ed è considerato importante per il processo decisionale e la crescita personale;
- Caratteristiche personali: i membri sentono che la loro personalità unica è apprezzata e ben utilizzata;
- Norme: Le norme di gruppo per lavorare insieme sono stabilite e considerate come criteri di riferimento (standard) da ognuno dentro i gruppi;
- Efficacia: i membri trovano gli incontri della comunità incoraggianti, efficienti e produttivi e non vedono l'ora di stare insieme;
- Il successo: I membri sanno chiaramente quando la comunità ha raggiunto un obiettivo importante e ne sono orgogliosi;
- Formazione: Opportunità di feedback e di aggiornamento sono fornite e sfruttate da tutti i membri.

Queste poche idee sulla leadership sono state raccolte da molte fonti diverse. Spero che diano un'idea dei molti aspetti della leadership e dell'importante contributo che una leadership saggia e premurosa può dare alla creazione di una vita comunitaria veramente fraterna e creativa. Ciò non significa trascurare la dimensione teologica della leadership in una comunità religiosa che precede e si sovrappone a tutto questo. È Dio che ci chiama insieme in comunità per amore del Vangelo ed è lo Spirito che respira l'amore, l'unità e la pace di Dio nella nostra vita insieme.