



**Confederazione Mondiale degli Exallievi/e di
don Bosco**
Consulta Nazionale italiana degli Exallievi Giovani

**La nuova leadership nell'Associazione
degli Exallievi di don Bosco**

Don José Pastor Ramírez
Delegato Mondiale
degli Exallievi di don Bosco

Roma, 13-14 dicembre 2014

La nuova leadership nell'Associazione degli Exallievi di don Bosco

0. Introduzione

Davanti alla domanda: “Quale è il principale problema di qualsiasi organizzazione?”, tanti risponderebbero la mancanza di leadership e di persone con un talento capace di prendere in mano il timone della nave soprattutto in ciò che riguarda la gestione delle persone. Non sempre è così evidente la risposta, soprattutto dal punto di vista delle persone che governano, le quali a volte danno l'impressione di avere paraocchi per non vedere i propri difetti.

Leadership è la capacità di influenzare gli altri anche a prescindere dall'aver o meno un ruolo formale. Aveva ragione John C. Maxwell quando diceva “chi pensa di guidare gli altri e non ha nessuno che lo segue sta solo facendo una passeggiata”¹.

Quindi in qualche misura ognuno di noi è un po' leader in un momento della giornata o della vita, ad esempio quando insieme agli amici proponiamo e facciamo accettare, la scelta di un film o di altre piccole e grandi iniziative. Uno dei valori che favorisce di più la leadership è la creatività.

Senza creatività, non saremo capaci di accompagnare l'Associazione con autorità. La creatività è il talento più importante per un buon leader e gli permette di pensare fuori dagli schemi, assumere rischi calcolati, cercare nuove idee e continuare a innovare.

A noi uomini e donne si presenta il rischio di guardare il futuro con gli occhi del passato. Abbiamo imparato in famiglia, nella scuola, nell'Associazione a rispondere ai quesiti del passato, ma ai nuovi quesiti

¹ John C. Maxwell, *Sviluppa il leader che c'è in te*, Gribaudi 2005.

non sappiamo rispondere perché sono diversi. Il presente e il futuro ci stanno chiedendo molta creatività. Le procedure del passato ormai non ci servono per affrontare il presente. In questo momento la Famiglia Salesiana e l'Associazione ci stanno chiedendo di avviarci verso la profondità, la serietà, le cose ben fatte, la creatività. A noi laici, a noi Exallievi di don Bosco non ci è permessa la superficialità, la mediocrità, andare avanti spinti dall'inerzia. Nella profondità si trova la verità, la libertà, la vita e le cose ben fatte.

La leadership degli Exallievi è chiamata a “uscire” dal classico concetto di leadership, un modello ormai logorato, invecchiato, indebolito e qualche volta anche miope, per adoperare un nuovo modello che si muove verso poli fondamentali, quali: l'autenticità, la lealtà, l'umiltà, la novità e la trasparenza. Certamente tutto quanto costituisce una vera sfida. Per la nuova impostazione ci può aiutare la seconda parte della relazione che presenta la leadership dal punto di vista della Parola di Dio, della Chiesa e dal suo Magistero.

I. Leadership tra autenticità, novità e realismo.

Vi presento di seguito alcuni aspetti che possono contribuire alla costruzione di un nuovo profilo di leadership, quali: i tipi di leadership nell'Associazione, verso una nuova leadership nell'Associazione, la leadership tra interesse personale e interesse di gruppo, l'animazione nel servizio della leadership e una leadership autentica.

1. Quattro tipi di leader nell'Associazione

Nell'Associazione degli Exallievi di Don Bosco si possono identificare quattro tipi di leadership²:

- a) Il **leader radicato nei valori**, che ha un forte senso dei valori fondamentali dell'Associazione e ama don Bosco ma non ha la capacità di tradurre questa intuizione, questo amore al padre in strategie di rinnovamento.

² S. Collins, *Autorità e leadership*, 2001.

- b) Il **leader lungimirante**, anche egli ben conscio dei valori associativi, del debito d'amore verso il padre ma capace anche di proiettarli nel futuro e di inventare e comunicare strategie perché essi vengano sempre più fatti propri nella vita nei componenti.
- c) Il **leader in conflitto**, che ama l'Associazione, l'Unione locale ma non è in grado di operare e tanto meno gestire il cambiamento: tendenzialmente rimpiange le glorie del passato e lamenta il disinteresse, la mancanza d'impegno e la pigrizia delle nuove generazioni di exallievi e addirittura degli associati, ma non ha la minima idea di come si possa cambiare.
- d) Il **leader incosciente**, che vive un po' sulle nuvole, non vede nessun problema e pensa che tutto vada nel migliore dei modi. Non è in grado di cogliere le gravi sfide che stanno di fronte all'Associazione.

Il tipo (b) è il leader ideale: conosce il cammino, e lo percorre e lo mostra agli altri. Magari avessimo un migliaio di Exallievi di questi sparsi nei cinque continenti! Vi posso dire che di questo tipo d'Exallivi ne conosco con nome e cognome almeno un centinaio nel mondo.

Il tipo (a) è abbastanza frequente: conoscono molto bene l'associazione, s'identificano come Exallievi di don Bosco e sono orgogliosi di essere stati formati nel Sistema Preventivo ma non sono capaci di assumere un impegno nell'Associazione, non sono capaci di aderire a un progetto di volontariato, di solidarietà, ecc.

Nel tipo (c) possono entrare un numero abbastanza grande degli Exallievi. Si dedicano semplicemente a ricreare il passato senza alcun impegno progettuale nel presente.

Non credo che esista il tipo (d), una persona che non si renda conto che l'associazionismo mondialmente è in crisi e che l'Associazione degli Exallievi ha dei problemi di tutti i tipi. Credo che siano pochi gli Exallievi che appartengono a questo tipo.

2. Verso una nuova leadership nell'Associazione

Il rinnovamento dell'Associazione, nel momento presente, necessita anche di uno stile nuovo di leadership associativo che orienti ed accompagni i

processi che si attivano in essa. Il vero rinnovamento non si attua soltanto nelle strutture ma soprattutto nelle persone e nelle Unioni locali. Non serve a niente un'Associazione ben strutturata se mancano le persone per darle vita. La leadership dell'Associazione richiede di essere formata da persone equilibrate e mature, profondamente credenti ed estremamente umane. Uomini e donne capaci di agire in profondità, agire in profondità, cose ben fatte e con creatività. Persone profondamente impegnate nel sociale. In fine uomini e donne che sanno accompagnare e curare in tempi d'inclemenza e senza speranza. Non stiamo parlando di super eroi, ma di persone che nella quotidianità sappiano vivere con la passione che spinse don Bosco a guardare intorno ed agire a favore dei disagiati, degli esclusi e dei più poveri.

Il movimento exalunale ha bisogno di persone che si rendano conto che il servizio della autorità nell'Associazione sta richiamando una leadership nuova che non si fonda nel potere ma nel servizio.

Papa Francesco citando il Papa emerito Benedetto XVI dice: “con grande sapienza, ha richiamato più volte alla Chiesa che se per l'uomo spesso autorità è sinonimo di possesso, di dominio, di successo, per Dio autorità è sempre sinonimo di servizio, di umiltà, di amore; vuol dire entrare nella logica di Gesù che si china a lavare i piedi agli Apostoli³, e che dice ai suoi discepoli: “Voi sapete che i governanti delle nazioni dominano su di esse e i capi le opprimono. Tra voi non sarà così; ma chi vuole diventare grande tra voi, sarà vostro servitore e chi vuole essere il primo tra voi, sarà vostro schiavo”⁴. “Pensiamo al danno – ha aggiunto - che arrecano al Popolo di Dio gli uomini e le donne di Chiesa che sono carrieristi, arrampicatori, che ‘usano’ il popolo, la Chiesa, i fratelli e le sorelle – quelli che dovrebbero servire -, come trampolino per i propri interessi e le ambizioni personali. Ma questi fanno un danno grande alla Chiesa!”.

Di qui la sua esortazione: “Sappiate sempre esercitare l'autorità accompagnando, comprendendo, aiutando, amando; abbracciando tutti e tutte, specialmente le persone che si sentono sole, escluse, aride, nelle periferie esistenziali del cuore umano. Teniamo lo sguardo rivolto alla Croce: lì si colloca qualunque autorità nella Chiesa, dove Colui che è il

³ Cfr. Angelus, 29 gennaio 2012.

⁴ Mt 20, 25-27.

Signore si fa servo fino al dono totale di sé”⁵. Ogni vero discepolo segue questo modello.

La leadership di cui abbiamo bisogno non si situa al di sopra del bene e del male né si impadronisce di diritti né di privilegi più o meno nascosti.

Tutto il contrario: scende nel campo della quotidianità e si fa compagno di viaggio, condividendo gli affanni, motivando la speranza e indicando sentieri nuovi nelle difficoltà. Nelle incertezze, sostiene l’animo quando tutti dubitano e sa unire voleri per continuare avanzando per terreni insospettati mantenendo ferma la certezza che si apriranno nuovi orizzonti⁶.

Non è più leader chi più decisioni prende, ma chi sa fare passi per unificare la volontà di un maggior numero di persone. In questo senso la ricerca del bene comune nell’Associazione richiede: dialogo, discernimento e maestri che indichino camini con creatività e decisione.

I maestri prendono l’iniziativa e aprono nuovi spazi per il lavoro condiviso in cui ognuno trova il suo posto e contribuisce al bene comune. Perché il vero leader sa coinvolgere le persone rispettando i loro limiti ed è capace di migliorare le loro possibilità. Nessuno è escluso o messo all’angolo, nessuno è lasciato in disparte perché ognuno secondo la sua misura, si sente valorizzato e coinvolto nel progetto comune. In una prospettiva di questo tipo, l’Unione locale e l’Associazione si arricchiscono della pluralità e con l’armonia della diversità, mette i talenti al servizio di tutti.

Dice Cabarrús⁷ che la leadership è carisma, e che si trova in varie persone di un medesimo gruppo. Una delle competenze più importanti del leader, indica Cabarrús, è la capacità di *dialogare* e perdonare. Il dialogo s’impara con l’esercizio costante ed è il motore di una nuova forma di relazione. Nel dialogo non esiste vincitori né vinti, non è una battaglia.

⁵ Discorso del Papa Francesco alle religiose. <http://www.cantualeantonianum.com/2013/05/il-discorso-del-papa-alle-suore-e-ben.html#ixzz2UffR9MZb>

⁶ J. M. Núñez, *Verso una nuova leadership religiosa*, 7 novembre 2012, en: <http://www.vidareligiosa.es/blogs/corazondelaciudad/?p=223#ld>

⁷ Cabarrús, C.R., *Haciendo política desde el sin poder*, Desclée de Brouwer, Bilbao 2008, p. 275.

3. La leadership tra interesse personale e interesse di gruppo

Nell'antica Roma si distingueva tra “*autoritas*” e “*potestas*”. L’*auctoritas*” era una forma di legittimazione sociale che procedeva dal sapere, dalla validità, dalla capacità morale di emettere opinioni qualificate che venivano valorizzate per la comunità. Anche se giuridicamente non avevano forza legale vincolante, ma la forza morale era innegabile.

La “*potestas*” al contrario, faceva riferimento alla capacità legale di prendere decisioni; alla carica, alla leadership formale, per capirci.

L’ideale è che “*auctoritas*” e “*potestas*” siano due caratteristiche della leadership. Ma nella quotidianità constatiamo che si presentano come due forme diverse di leadership.

La leadership basata nella “*potestas*”: Ciò che è rilevante per questo stile di leadership è l’incarico, la leadership formale e il principio di gerarchia. I leader che esercitano questo tipo di leadership basano la loro legittimità sui suoi poteri coercitivi, o nel concedere benefici e privilegi. Ciò che conta in questo modello è la differenza, la distanza tra il leader e i suoi seguaci in virtù del principio di gerarchia. I principali svantaggi di questo stile di leadership sono, tra gli altri:

- ✓ il più importante è la posizione, completata o terminata quella, scompare ogni capacità del leader di avere influenza sui seguaci.
- ✓ ha una bassa capacità di motivare i membri del team, al di là dell’obbligato compimento delle funzioni legali che esercita quale leader in virtù del mandato formale.

L’ultima preoccupazione e obiettivo di questo tipo di leadership è quello di esercitare il potere per il potere stesso, il perseguimento del proprio interesse al di sopra degli interessi del gruppo.

La leadership basata sull’*auctoritas*”: In questo modello non prevale ormai la leadership formale, ma piuttosto la leadership morale, non la posizione, ma le qualità della persona, le abilità e gli atteggiamenti del leader: Il principio di separazione tra competenze e delega si trova sopra il principio di gerarchia, che ha un’importanza secondaria e che viene utilizzato come ultima risorsa. Nello stesso senso, quello che prevale nel

vincolo tra il leader e i membri del suo gruppo non è ciò che li separa, ma i valori etici, morali e motivazionali condivisi.

Per questo stile di leadership ciò che conta è il raggiungimento degli interessi di gruppo che sono al di sopra degli interessi del leader. In definitiva, la leadership si capisce come vocazione al servizio della comunità, dell'organizzazione, di tutti i membri del gruppo. La massima espressione di questo tipo di leadership è il sacrificio del leader per il bene di tutti e il raggiungimento del progetto o degli obiettivi che hanno a che vedere con l'interesse generale.

Questo stile di leadership supera i limiti del modello precedente perché:

- ✓ Come l'influenza e la capacità della leadership e dal leader non dipende dalla carica, ma dai valori specifici della sua persona, dai suoi meriti, anche se lascia l'esercizio di una carica, la capacità di continuare a influenzare i membri del gruppo può continuare ad esistere.
- ✓ I valori che vengono condivisi con un leader per un progetto determinato, sulla premessa che l'esecuzione di tale progetto è corretto o giusto, fa che la motivazione dei membri del gruppo sia molto più alta rispetto al modello precedente, a tal punto che i singoli membri del gruppo sono pronti a donare di sé più di quello che inizialmente gli era richiesto per un mero obbligo d'indole legale o di natura formale.

4. Presenza animatrice nel servizio della leadership

L'animazione ha a che vedere col muovere alla partecipazione, alla costruzione comune. Non è dominare in modo che gli altri facciano ciò che tu desideri. La partecipazione dovrà essere totale e libera, per un piano generato insieme. Non si cercano le persone che collaborino nel piano del "capo" o del "duce". Il buon leader favorisce la critica, la controproposta, evita di dare ordini, si rallegra quando gli altri crescono e non hanno bisogno di lui. Animare vuol dire: facilitare, creare le condizioni ottimali, essere ponte, levigare le irregolarità, costruire possibilità, in mezzo a un mondo confuso tra gli impossibilità e impraticabilità⁸.

⁸ R. Belda, *Gestión con corazón. El corazón de la gestión*, Sal Terrae, Santander 2011, p. 146.

Nell'omelia d'inizio del suo ministero petrino, il dimissionario Papa Benedetto XVI, ha affermato significativamente: "il mio vero programma di governo è quello non di fare la mia volontà, di perseguire le mie idee, ma di mettermi in ascolto, con tutta quanta la Chiesa, della parola e della volontà del Signore e lasciarmi guidare da Lui, cosicché sia egli stesso a guidare la Chiesa in questa ora della nostra storia"⁹. Benedetto XVI voleva mettere al primo posto la volontà di Dio, la Chiesa, l'ascolto, non i propri criteri e i propri piani. Per Lui era chiaro che "l'*auctoritas*" e la "*potestas*" sono due componenti fondamentali della leadership cristiana che mettendola in pratica, l'avrebbe aiutato a governare e animare la Chiesa come Buon Pastore. L'Istruzione sul "Servizio dell'autorità e l'obbedienza" quando parla dell'autorità al servizio dell'obbedienza alla Volontà di Dio assicura che l'esito del suo ministero dipendeva molto dall'equilibrio di questi due poli. "La persona chiamata ad esercitare l'autorità deve sapere che potrà farlo solo se essa per prima intraprende quel pellegrinaggio che conduce a cercare con intensità e rettitudine la volontà di Dio". Vale per essa il consiglio che sant'Ignazio di Antiochia rivolgeva ad un suo confratello vescovo: "Nulla si faccia senza il tuo consenso, ma tu non fare nulla senza il consenso di Dio"¹⁰.

Dunque, nel servizio dell'autorità e della leadership esistono priorità che non si possono trascurare né tralasciare. Il dimissionario Papa Benedetto XVI ne degnala uno: "Il servizio dell'autorità esige una presenza costante, capace di animare e di proporre, di aiutare le persone a corrispondere con una fedeltà sempre rinnovata alla chiamata dello Spirito"¹¹. Nella gestione del governo della Confederazione Mondiale degli Exallievi è fondamentale la presenza fisica, questa non può ridurre l'animazione all'uso di Internet, delle reti sociali, ai contatti telefonici. Diceva Lao Tse: "Per guidare le persone, cammina al loro fianco...". Più motivazione meno controllo. È chiaro che tanto più le persone sono motivate, competenti e responsabilizzate, tanto meno hanno bisogno di essere controllate.

⁹ Benedetto XVI, *Omelia nella Santa Messa per l'inizio del ministero* (24 aprile 2005, in AAS 97 (2005, p 709. Citato dall'Istruzione il servizio dell'Autorità e l'Obbedienza no. 12.

¹⁰ Sant'Ignazio D'Antiochia, *Lettera a Policarpo 4, 1*. Citato dall'Istruzione il servizio dell'Autorità e l'Obbedienza no. 12.

¹¹ Benedetto XVI, *Discorso ai superiori generali*, 22 maggio 2006, in *Insegnamenti di Benedetto XVI*, II, 1, Città del Vaticano, 659. Citato dall'Istruzione il servizio dell'Autorità e l'obbedienza no. 13.

5. L'autenticità del leader

Inoltre il leader, secondo alcuni studiosi del settore, deve possedere le seguenti capacità:

- ✓ la sincerità e l'obiettività;
- ✓ la forza d'animo e l'umiltà;
- ✓ il coraggio, la generosità e il senso di giustizia¹².

I grandi autori considerano che gli ottimi leader si distinguono per le loro competenze: visione, coscienza di se stesso, auto fiducia, auto controllo, adattabilità e flessibilità, motivazione, empatia, servizio e solidarietà.

L'autentico leader sa gestire se stesso, è equanime, spirituale, compassionevole e generoso. L'autentico leader nell'interazione con i membri dell'Associazione non soggioga, non utilizza l'altro e il proprio ruolo, non manipola, non corrompe le persone e non si espone al rischio.

L'autentico leader stimola, esorta, soffia sulle braccia, parte dal positivo, costruisce, più che correggere o castigare.

L'autentico leader sa rappresentare il proprio gruppo davanti ad altri gruppi e persone e il gruppo si sente degnamente rappresentato da lui. Evita in tutti i modi di delegare le proprie responsabilità come leader ad altri.

L'autentico leader evita la bugia e l'inciucio. Un leader bugiardo e imbroglione perde la fiducia del gruppo a cui appartiene e non la recupera mai più. Essere leader significa saper costruire una comunità basata sulla fiducia e sullo sviluppo. Se vuoi avere esito devi rispettare una regola, mai mentire te stesso.

Steve Jobs ha detto che il vero leader è consapevole che "il suo tempo è limitato, non lo spreca vivendo la vita altrui. Non rimane intrappolato nei dogmi, ciò vuol dire vive come gli altri pensano che dovrebbe vivere. Non lascia che il rumore delle opinioni altrui zittisca la sua voce interiore. E, lo più importante, ha il coraggio di fare ciò che il suo cuore e la sua

¹² Cfr. Gramichi G., Gasparotto M., *Teoria e pratica della leadership efficace*, Sperlin e Kaupfer, Milano 2005.

intuizione l'ispirano. In qualche modo loro sanno in che cosa vogliono convertirsi veramente. Tutto il resto è secondario.

In conclusione, la via che porta alla leadership autentica passa attraverso l'ascolto dei collaboratori e porta al luogo in cui essi diventano a loro volta dei leader di se stessi.

Il segreto è potenziare chi collabora con noi. L'incentivo principale da utilizzare è l'attenzione genuina, accoppiata con il riconoscimento.

Le cinque parole più importanti che un leader possa pronunciare sono: *“sono davvero fiero di te”*.

Le quattro parole più importanti che un leader possa pronunciare sono: *“che opinione ne hai?”*.

Le tre parole più importanti che un leader possa pronunciare sono: *“per favore, potresti ...?”*.

Le due parole più importanti che un leader possa pronunciare sono: *“ti ringrazio”*.

La parola più importante che un leader possa pronunciare è: *“tu”*.

Siate generosi nell'uso di parole che possano nutrire la fiducia in voi come leader che “ci tengono”.

II. La leadership nella Parola di Dio e nella Chiesa¹³

La visione cristiana ritiene che ogni autorità, potere e leadership, viene da Dio. Dunque un buon leader secondo il Vangelo è chiamato ad essere servo. Inoltre la Bibbia presenta diversi stili di leadership: apostolo, profeta, evangelista, pastore, insegnante. Il profilo di leader secondo la Parola di Dio e la Chiesa è una persona capace di imitare Cristo, di essere un discepolo missionario, di lavorare in équipe, di sviluppare i doni e le capacità altrui, sa delegare, è capace di stabilire mete e le raggiunge, ha una chiara visione e assume come impegno pressante l'evangelizzazione.

¹³ <http://www.cristonostrafortezza.it/Messaggi%20a%20tema/LEADERSHIP.pdf>

1. Ogni autorità per guidare viene da Dio.

Il centurione riconosce le autorità su di lui¹⁴. Dio ha stabilito delle autorità istituzionali: il governo civile¹⁵, la famiglia¹⁶, la chiesa¹⁷. Gesù è un modello di sottomissione al Padre nel suo ministero¹⁸.

I migliori leader sono anche buoni seguaci. Essi seguono il loro Signore, non guidano in piena autonomia. Si rendono conto della responsabilità che hanno, e quindi cercano la guida di Dio. Invece di affidarsi alla propria posizione, personalità, potere, autorità; guardano a Dio che è la fonte di ogni autorità.

2. Un leader deve essere un umile servo.

Un leader è in primo luogo un servo. Nulla è più micidiale per lui dell'orgoglio, che crea delle barriere tra lui e i suoi seguaci, ed è tra le cose che Dio odia¹⁹. Il leader non è colui che "regna" come un dittatore, ma colui che serve²⁰. Molti usano l'arma dell'intimidazione o del senso di superiorità per sottomettere, questo non è una leader conforme ai principi biblici²¹. Alcuni leader sono umili agli inizi, ma poi con l'arrivo dei successi si inorgogliscono. Paolo più sviluppava il ministero più umile diventava. All'inizio si definì "il minimo tra gli apostoli"²² in seguito "il minimo di tutti i santi"²³ alla fine "il primo tra i peccatori"²⁴.

Il bisogno nella fondazione di chiese, è di una leadership biblicamente motivata. La chiesa non deve importare i modelli del modo, perché ciò genera leader spinti dalla voglia di potere e controllo. L'esempio di Gesù è di donare se stessi per i discepoli.

¹⁴ Lc 7,1-10.

¹⁵ Rom 13,1-7; 1 Pt 2,13-17.

¹⁶ Es 20,12; Ef 5,22-23 6,14.

¹⁷ Eb 13,17.

¹⁸ Gv 8,28-29.

¹⁹ Pr. 6,16-17.

²⁰ Fil 2,1-8.

²¹ Mt 20,20-28; Gv 13,1-16; 1 Pt 5,1-7.

²² 1 Cor 15,9.

²³ Ef 3,8.

²⁴ 1Tim 1,15.

La leadership nel mondo.

C'è la tendenza a pensare alla leadership in termini di autorità. Alcuni pensano che l'autorità, dà il diritto di guidare dominando sugli altri, questo genera leader deviati che servono se stessi.

Il leader servo.

Gesù parlò dello stile di leadership nel mondo²⁵ e disse “non sia così, tra di voi”. *Il servo e la leadership possono esistere simultaneamente.* Come leader: ha iniziativa, influenza, motiva, ha creatività. Come servo: è sottomesso, unisce, edifica, incoraggia, aiuta. *I principi cristiani riguardanti la motivazione e la leadership.*

- ✓ Le persone sono fatte ad immagine di Dio e quindi hanno valore.
- ✓ Motivare le persone riconoscendo che tutto viene fatto per la gloria di Dio²⁶.
- ✓ Le persone non crescono se non gli viene data fiducia e libertà di aver successo o di fallire.
- ✓ Un leader è chiamato da Dio, ed ha autorità da Dio²⁷.
- ✓ Un leader di successo considera gli altri amici, non subordinati, e interagisce con loro con uno spirito aperto e umile²⁸.

L' insegnamento del N.T. sul servo e la leadership²⁹.

L' esempio e insegnamento di Gesù. Gesù chiama i suoi discepoli amici e definisce se stesso servo³⁰.

Lui che è il Signore non mirò a farsi servire, ma ad essere servo fino a dare la sua vita per i suoi.

L' esempio e l' insegnamento di Paolo. Forse il miglior esempio di servo si trova nella prima lettera ai Tessalonicesi³¹. Paolo sentiva che la sua posizione di apostolo lo portava a servire, piuttosto che ad essere servito³².

²⁵ Mt 20,25-28.

²⁶ Col 3,23.

²⁷ Rom 13,1.

²⁸ Gv 15,15.

²⁹ Enciclopedia della Bibbia, voce: *autorità*. Primo volume A-B, Elle Dici, Torino – Leumann, pp. 964-965. http://www.youcanprint.it/antepreme_libri/motta_divenire_anteprema_ycp.pdf

³⁰ Gv 15:15; Mt 20:15-28; Gv 13:1-16; Fil 2:1-11; Mt 11:28-30.

L' esempio e insegnamento di Pietro. Scrive ai leader di essere servi (1 Pt 5:1-4) fa appello agli insegnamenti di Gesù e scrive di non “signoreggiare” su coloro che sono stati loro affidati.

Applicazione.

Essere un leader e un servo significa mettere il benessere dei discepoli al primo posto. L'intimidazione, la superiorità, la forza non dovrebbero mai caratterizzare un leader cristiano.

Il leader non è “un regnante”, ma “un servo”.

Qualità e caratteristiche di un leader servo. -mantiene e costruisce unità³³
-non è minacciato dalle capacità e successo degli altri, ma li usa per raggiungere gli obiettivi.

- ✓ edifica, incoraggia, innalza le vittorie degli altri.
- ✓ è attivo nel portare avanti i propositi, ma mantiene uno spirito di mitezza e considerazione per gli altri.
- ✓ parla bene degli altri
- ✓ cerca di costruire altri leader per guidare insieme
- ✓ usa l'autorità in modo corretto
- ✓ non attinge il suo valore dalla posizione che ha
- ✓ non prende decisioni a danno di coloro che sta servendo
- ✓ è consacrato al progresso dei suoi discepoli
- ✓ sviluppa e fa emergere altri.

“Il successo di un leader si misura dal successo nella vita di chi lo segue”. Egli sa che la sua autorità viene da Dio, non è libero di usarla come meglio crede, ma come servo di coloro che guida.

3. La leadership cristiana deve essere sviluppata con riflessione ed esercizio

La pratica della leadership cristiana va acquisita, perché va contro le nostre inclinazioni innate al peccato.

³¹ 1Tes 2,6-9.

³² Rom 15,1; 1Tes. 5:14d; Gal. 6,1-2.

³³ (Ef 4,3).

Differenza di leadership naturale come è intesa nella società e quella cristiana.:

Leadership del mondo:

- ✓ Fiducia in se stessi.
- ✓ Comprende l' uomo.
- ✓ Decisioni autonome.
- ✓ Ambizioso.
- ✓ Sviluppa metodi propri.
- ✓ Gode nel dare ordini agli altri.
- ✓ E' motivato da considerazioni personali.
- ✓ Indipendente.

Leadership cristiana:

- ✓ Fiducia in Dio.
- ✓ Comprende Dio e l' uomo.
- ✓ Servo.
- ✓ Cerca e segue i modelli di Dio.
- ✓ Si diletta nell' obbedire a Dio.
- ✓ E' motivato dall' amore per Dio e per l' uomo.
- ✓ Dipende da Dio.

4. La Bibbia descrive diversi stili di leadership

Nessun leader è identico ad un altro. Vari tipi di personalità e varie circostanze aggiungono diversità agli stili di leadership. Giosuè si pose in modo diverso nella sua leadership da Mosè, Davide. Uno stile di leadership non è migliore di un altro, ma in particolari occasioni può essere più utile uno stile piuttosto che un altro. Se devi istruire hai bisogno di un leader portato all'insegnamento non di un evangelista, se devi curare mandi uno con lo stile pastorale, non certo profetico.

Diversi tipi di chiamata, sfere d'interesse, funzioni.

Tipi di chiamata	Sfere d'interesse	Funzioni
Apostolo	la visione	pioniere

Profeta	il peccato	predicare
Evangelista	la salvezza	raggiungere quelli di fuori
Pastore	curare	aiutare quelli di dentro
Insegnante	la verità	istruire

Nell' Antico Testamento i sacerdoti svolgevano il servizio per il popolo. Nel Nuovo Testamento ogni credente è sacerdote e quindi tutti dobbiamo esercitare un ministero (servizio) Un vero leader è un agevolatore: equipaggia, coinvolge, forma altri per l' opera del ministero. Il suo atteggiamento dovrebbe essere: "è meglio mettere 10 uomini all' opera, che fare il lavoro di 10.

5. Profilo della leader secondo la Parola di Dio e la Chiesa.

a) Deve mantenere un carattere che imita quello di Cristo.

Il ministero scaturisce dal carattere. La vittoria privata, precede quella pubblica. Se il leader non è modellato all'immagine di Cristo, è improbabile che altri vengano modellati per suo mezzo. La somiglianza a Cristo nasce dalla comprensione dell'amore di Dio per noi e dal fatto che abbiamo bisogno che lavori nelle nostre vite. Il ministero sarà il risultato della grazia di Dio nella nostra vita. Nessuna altra motivazione verrà onorata da Dio o sarà capace di farci resistere nei momenti di difficoltà. La consapevolezza della grazia di Dio nelle nostre vite è ottenuta e mantenuta dalla meditazione della Parola, dalla fede nelle sue promesse, dalla preghiera e dall' adorazione. Attraverso la comunione quotidiana con Dio focalizza le promesse e la visione che Dio ti ha dato per il tuo ministero, e riconosci la tua dipendenza da Lui. Adoralo per ciò che ha già fatto nella tua vita.

b) Deve lavorare bene con un team.

Un leader deve sempre lavorare con altri membri, mai da solo. E' lavorando in gruppo che il carattere viene fuori ed è modellato. Inoltre se un ministro non riesce a lavorare con un gruppo, come può pretendere di guidare una chiesa. Lo Spirito Santo chiamò un team missionario: Paolo e

Barnaba, e anche quando si divisero, ognuno continuò a lavorare in gruppo³⁴. Paolo rifiutò di andare dove aveva una porta aperta, perché era solo³⁵. Un team è un gruppo di persone unito da un comune obiettivo. Con doni diversi, ma in un clima di comunicazione costruttiva, rispetto, incoraggiamento, lealtà reciproca. I membri del team non sono dipendenti del leader, ma collaboratori. Costruire un team richiede tempo e fatica.

c) Deve sviluppare i doni e le capacità di altri.

Non costruire il tuo ministero sulla base della tua persona e del tuo lavoro. Dio ci chiama a discepolare ed addestrare altri³⁶. Il compito di un leader è di aiutare altri ad identificare i loro doni perché siano efficaci nel ministero. Il leader deve essere un addestratore attraverso l' esempio della sua vita, ma anche coinvolgendo nel suo ministero i discepoli (nelle visite, visione, evangelizzazione, ecc).

d) Deve sapere delegare le responsabilità.

Deve delegare, perché così facendo viene svolto molto più lavoro. Delegare per coinvolger e dare un senso di appartenenza. Può anche delegare responsabilità in quelle sfere di ministero dove lui è debole e altri hanno doni maggiori. Quando delega deve accertarsi che la persona coinvolta ha le risorse necessarie per completare il compito. Inoltre deve evitare di sovraccaricare le persone.

e) Deve stabilire delle mete, pianificare e lavorare in vista di obiettivi specifici.

Deve stabilire mete, cercando Dio in preghiera e consultare il suo team. I suoi piani devono essere possibili, realistici e flessibili. Cioè deve saper modificare le priorità per meglio soddisfare le varie fasi di nascita e crescita della chiesa³⁷.

³⁴ At 13,2; 15,36-41.

³⁵ 2Cor 2,12-13.

³⁶ 2Tim 2,2.

³⁷ Lc 14,28-33.

f) Deve formulare la sua visione in modo da ispirare gli altri.

Un leader è una persona con una visione, ma deve imparare a comunicarla nel miglior modo possibile per coinvolgere altri.

g) Deve essere tenace e saper superare eventuali battute d'arresto.

I problemi sono inevitabili. Il leader deve essere disposto a lavorare sodo e a lungo, senza mai arrendersi. Le sfide saranno “opportunità”, non problemi. Un buon leader porrà un buon fondamento in anticipo, in modo che i problemi saranno più facili da risolvere. Affronta i problemi quando sono ancora piccoli, e sotto controllo. Anche in tempi difficili rimarrà un leader, non una vittima. Differenza tra l' essere leader ed il sentirsi vittima: La vittima: dice “Non c'è nulla da fare, si focalizza sui problemi, vive nel passato, è pessimista, aspetta che gli altri si muovano. Il leader: dice “consideriamo le alternative”, si focalizza sulle possibilità, vive per il futuro, ottimista, prende l' iniziativa.

h) Deve guidare nell'evangelizzazione.

Il cuore di Gesù batteva per le masse che avevano bisogno di salvezza. Paolo invita Timoteo, a compiere l' opera di evangelista, anche se quello non era il suo dono³⁸. Sia l'evangelizzazione, che l'ammaestrare sono attività fondamentali della chiesa. Il ministro deve coinvolgere i nuovi leader, è importante inoltre lavorare sempre con una persona, che imparerà da te. *Il modello di Gesù*. Lui non focalizzò la sua attenzione sulle moltitudini, ma passò tre anni ad allenare il suo gruppo, perché loro sarebbero arrivati alle masse, in seguito. Vissero insieme, riposarono, lavorarono, mangiavano, viaggiavano. Nel fare questo mise in pratica le sue idee davanti ai loro occhi. Lo vedevano interagire con le persone, rispondere ai loro bisogni, guarire, predicare. I suoi erano uomini normali, non grandi uomini da cui aspettarsi grandi cose, nessuno di loro aveva un carisma tipico dei grandi leader. Tutto sembrava giocare a loro sfavore. Ma la qualifica principale era che erano stati con Lui. Gesù non si adoperò per costruirsi una reputazione, volle piuttosto rendere capaci altri.

³⁸ 2Tim 4,5.

Non cercò la collaborazione di religiosi influenti per la sua causa. I suoi standard erano alti, chiedeva ai suoi tutto o niente³⁹. Era per la trasformazione interna, più che per la rigida osservanza di regole. Era contro “il troppo lavoro”, che distoglie dalle cose veramente importanti⁴⁰. Era sempre pronto ad affrontare le interruzioni (come i bambini, o quando mentre predicava scoperchiarono un tetto).

Viene ricordato per le sue guarigioni, liberazioni, insegnamenti, ma poco come leader; proprio perché ci portiamo dietro un'idea sbagliata del concetto di leadership. Amava vedere la fede nelle persone. I suoi spesso non capivano ciò che insegnava. Gli furono fedeli quando era famoso, ma lo abbandonarono nel momento cruciale. Di fronte alla sua scomparsa, essi furono sorpresi e delusi, non erano pronti ad essere lasciati. Il mondo aveva rifiutato Gesù, il loro leader, ed era ben lontano dall'essere trasformato. Lui però l'incaricò di portare a termine l'opera che aveva iniziato. Lui li aveva preparati e, a condizione che mettessero in pratica ciò che avevano imparato da Lui, avrebbero avuto un impatto simile al Suo e anche maggiore. Essi andarono avanti e guidarono la missione. Emersero come persone di fede, visione, zelo, entusiasmo.

In realtà non erano soli, così era sembrato all'inizio, ma attraverso lo Spirito Santo potevano trovare ispirazione per il loro mandato. Trasferirono la visione ad altri. Man mano questa visione di discepolato tra leader e seguaci, fu adombrata da istituzioni formali, programmi e l'impatto della missione fu perso.

Un leader che vive in ciò che crede, deve amare profondamente i suoi discepoli, con i quali condivide uno stile di vita: questa è la leadership ottimale.

e) Stili di interazione

La leadership è un processo sociale. I leader hanno a che fare con le persone e i rapporti interpersonali incidono molto sull'efficacia del ministero.

³⁹ Mt 10,37-39.

⁴⁰ Lc 10,38-42.

Dio ci ha fatti diversi l'uno dall'altro e ci chiama a svolgere compiti diversi. Ciò significa che non tutti sono come te. Quando pretendiamo che tutti si comportino come noi, ci riduciamo ad avere rapporti solo con persone che sono come noi. Il nostro fallimento si evidenzia nel non apprezzare gli altri e spesso ci troviamo in situazioni di conflitto.

E' importante guardare noi stessi in modo obbiettivo per capire il modo in cui influenziamo gli altri.

Forse siamo offensivi senza saperlo. Forse ci sentiamo incapaci di motivare gli altri e non sappiamo perché.

Quando scopri il tuo stile di interazione puoi iniziare a fare i cambiamenti necessari per realizzare gli aspetti positivi della tua persona e minimizzare quelli negativi. Questo può ridurre il conflitto con gli altri e aiutarti ad essere più efficace. Ci sono quattro stili principali di interazione:

Il facitore

“Prende il comando e affronta la sfida di cambiare le cose e di rendere più efficace il ministero”. Sono persone capaci, d'azione, che non temono le sfide. Chi è simile a te ti vede: decisivo, indipendente, efficace, pratico, determinato. Chi è diverso da te può vederti: duro, aggressivo, autoritario, severo, rigoroso.

- ✓ impara ad ascoltare e ad essere paziente,
- ✓ controlla meno gli altri,
- ✓ sviluppa premura,
- ✓ sii flessibile e sorreggi gli altri,
- ✓ spiega perché le cose sono in un certo modo.

Lo stimolatore.

“Provvede agli altri la motivazione e li influenza in modo da farli lavorare insieme per ottenere risultati importanti”. Sono persone ottimiste ed entusiaste, buoni comunicatori, sanno spiegare le idee e opportunità in un modo che ispira gli altri a coinvolgersi.

La loro tendenza ad entusiasmarsi per cose nuove può creare problemi quando devono portare avanti compiti lunghi. Chi è simile a te ti vede: estroverso, alla mano. Chi è diverso può vederti: reazionario, manipolativo, chiacchierone.

- ✓ meno impulsivo, valuta le idee,
- ✓ orientati di più verso i risultati,
- ✓ controlla le tue azioni ed emozioni,
- ✓ focalizza di più sui dettagli e sui fatti,
- ✓ rallenta, ascolta e parla di meno.

Il compagno di squadra.

“Collabora prontamente con altri per portare avanti la visione e i piani”. Grandi sostenitori, leali, sensibili, si può contare su di loro per il completamento di un lavoro affidatogli. Non offenderanno nessuno con cui hanno preso un impegno. Non lavorano bene da soli, mancano d’ iniziativa personale. Chi è simile ti vede: di grande sostegno, disponibile, affidabile, conciliante. Chi è diverso ti vede: conformista, dipendente ad altri, lento, reticente.

- ✓ si meno sensibile a ciò che gli altri pensano
- ✓ sii più diretto
- ✓ preoccupati di più con il compito stesso
- ✓ impara a dire di no
- ✓ fai più cose per promuovere l’ azione

Il pensatore.

“E’ motivato a perseguire visioni e piani con eccellenza e con attenzione ai dettagli”. Coscienzioso e ordinato. Sono logorati per i cambiamenti inattesi e l’ ambiguità. Chi è simile ti vede: esauriente, persistente, serio, industrioso. Chi è diverso ti vede: critico, noioso, cavilloso, indeciso, moralista

focalizza sul fare le cose giuste, non solo sul modo di farle reagisci con più prontezza inizia a fidarti del tuo intuito e orientati meno sui fatti sii disposto a rischiare di più -sii aperto e sensibile -non aver paura di sviluppare rapporti.

Alla cima non si arriva superando gli altri ma piuttosto superando se stesso.

In conclusione, l'autentico leader è un facilitatore⁴¹ che:

- ✓ Rende possibile ciò che sembra impossibile a prima vista.
- ✓ Rende visibile l'ermetico.
- ✓ È sempre alla ricerca di "ponti".
- ✓ Offre un percorso per i sogni.
- ✓ Applica tutta l'immaginazione possibile.
- ✓ Offre qualcosa di personale, si consegna.
- ✓ Cancella i pregiudizi.
- ✓ Accompagna le paure.
- ✓ Rischia nell'incertezza.
- ✓ Costruisce una visione di speranza.
- ✓ È "riciclatore" nel saper recuperare le persone.
- ✓ Vede con chiarezza ciò che è nascosto agli altri.
- ✓ Attende con pazienza.
- ✓ Sostiene chi cammina con passi instabili.
- ✓ Aiuta a prendere decisioni, senza decidere per gli altri.
- ✓ Offre un sentimento nuovo.
- ✓ Ha e condivide la fiducia con gli altri.
- ✓ Offre un'informazione nuova che stava mancando.
- ✓ Sa allontanarsi dai problemi ed oggettivarli.
- ✓ Ha il tatto di saper stare in attesa, non soffoca ne abbandona.
- ✓ È convinto che la verità è tra gli elementi del dialogo.
- ✓ È libero e muove a vivere in libertà.
- ✓ È verace e cerca la verità.
- ✓ È un servo *primus inter pares*.
- ✓ È un evangelizzatore.
- ✓ È un discepolo missionario.
- ✓ Aiuta a guardare, va al di là dell'apparente.
- ✓ Facilita la crescita degli altri.

Dunque l'autorità nell'Associazione degli Exallievi è esercitata a nome e ad imitazione di Cristo come un servizio agli exallievi, nello spirito di don Bosco. Questo servizio è rivolto a promuovere l'amorevolezza, a coordinare l'impegno di tutti a livello locale, ispettoriale e mondiale, ad

⁴¹ R. Belda, *Gestión con corazón. El corazón de la gestión*, pp. 123-124.

animare, orientare, decidere, correggere, in modo che venga realizzata la missione, curata l'identità e vissuta l'unità nell'Associazione.

Vuol dire che il primo compito dell'esercizio dell'autorità nell'Associazione è l'unità di tutti soprattutto nell'unione locale e con la Famiglia Salesiana, il secondo riguarda l'identità dell'Associazione e dei suoi membri e l'ultimo compito riguarda la missione degli Exallievi.

La leadership che si esercita nell'amore, in chiave di servizio, nasce dall'equilibrio interiore. L'azione dovrà essere equilibrata con la "contemplazione" (la preghiera, la spiritualità, lo sguardo interiore) e la "cura" (interessamento del corpo e degli altri).