



RINNOVAMENTO CARISMATICO CATTOLICO

Alleanza di Comunione

CONVEGNO DI FORMAZIONE PER RESPONSABILI E DELEGATI

Montesilvano, Sabato 9 Gennaio 2016

Insegnamento

LEADERSHIP E COMUNICAZIONE:

Il Carisma di Governo e il Ministero della Comunicazione

nelle Comunità Carismatiche.

a cura di Claudia Fazio

1. Il Carisma di Governo

Il termine *leadership* è antico quanto l'umanità. Ovunque gli esseri umani si uniscono, formando una società organizzata, lì si può trovare una forma di leadership.

La parola ha origine dal verbo inglese *to lead*, il cui significato è assimilabile al verbo italiano *condurre* (dal latino *cum ducere* = tirare insieme). Il termine richiama dunque, sin dalla sua origine, una funzione di guida, di coordinamento.

Il/la leader è colui o colei che guida, coordina, dirige un gruppo, una comunità. Non è chi comanda, bensì chi, con autorevolezza e non con autorità, sa indicare la giusta direzione e far conseguire il risultato migliore, valorizzando le risorse.

Alcuni leader agiscono con l'autorità di una carica ufficiale (Papa, Cardinali, Vescovi, Sacerdoti, la cui autorità è conferita dalla Chiesa Cattolica), altri senza un'autorità formalizzata, come fece Gesù quando camminando lungo il mare di Galilea vide quei due fratelli, Simone, chiamato Pietro, e Andrea e, disse loro: «Seguitemi, vi farò pescatori di uomini». E questi abbandonarono tutto e lo seguirono. Poi, andando oltre, vide altri due fratelli, Giacomo di Zebedèo e Giovanni suo fratello, che stavano riassetando le reti insieme al padre; e li chiamò. Ed essi subito, lasciata la barca e il padre, lo seguirono (cfr. Mt 4,18-22). Gesù non era un re, non era una persona facoltosa, non era un sommo sacerdote, eppure questi uomini, questi semplici pescatori, riconobbero in lui immediatamente la figura di una guida, di un maestro; abbandonarono le proprie case, i propri affetti e lo seguirono.



RINNOVAMENTO CARISMATICO CATTOLICO

Alleanza di Comunione

La leadership ammette l'esistenza di due elementi imprescindibili: il leader e i seguaci (vediamo come il termine *seguaci* richiama proprio l'atto del *seguire*). Senza l'esistenza di un gruppo all'interno del quale agire, un leader non avrebbe modo di esistere e, viceversa, senza la presenza di una figura autorevole, i componenti di un gruppo, di una comunità, non sarebbero in grado di raggiungere gli obiettivi che si sono prefissati.

Il rapporto tra il leader e i seguaci è determinato anche dal contesto di riferimento. Pensiamo ad esempio alle differenze culturali. Un leader carismatico che opera all'interno di una comunità nel nord Italia utilizzerà un approccio differente rispetto ad un altro che opera al centro o al sud, poiché i membri del gruppo e il contesto in cui agisce sono differenti. Si dice che noi del sud siamo più energici, più passionali, motivo per cui un leader più pacato rischierebbe di fallire nel proprio compito. Se pensiamo invece a delle realtà più vaste, che si estendono su scala nazionale (un esempio potrebbe essere proprio quello del Rinnovamento di Comunione), le figure alla guida (es. il Consiglio di Alleanza) si trovano di fronte un gruppo eterogeneo di persone, provenienti da differenti contesti, motivo per cui questi leader dovrebbero possedere maggiore flessibilità e capacità di adattamento alle varie situazioni.

Un bravo leader è proprio colui che è in grado di comprendere il contesto nel quale opera al fine di conseguire un risultato ottimale.

In generale, possiamo distinguere tre modelli di leadership:

1. *Autoritario o Direttivo* → Prevede una condotta dispotica e, a livello produttivo, si rivela inefficace. Il leader agisce in maniera indipendente, escludendo i membri della comunità dalle decisioni; ciò provoca in primo momento aggressività, poi disinteresse e apatia all'interno del gruppo. La gente si allontana e la comunità rischia di disgregarsi.
2. *Transazionale o Persuasivo* → Fa leva sull'interesse personale; si tratta di un baratto del potere. Leader persuasivo è ad esempio colui che, pur di mantenere una funzione di guida all'interno di una comunità, si crea una cerchia di amici fidati a cui promette incarichi rilevanti all'interno del gruppo.
3. *Trasformatore o Carismatico* → Il modello di leadership trasformatore stimola la partecipazione, accetta critiche, distribuisce responsabilità. Il leader si preoccupa dei bisogni e delle aspirazioni dei membri del gruppo, li ascolta e cerca di coinvolgerli nel raggiungimento degli obiettivi. L'abilità di questo leader consiste nella capacità di ispirare i seguaci e far aumentare la loro coscienza, appellandosi ai loro ideali e valori.



RINNOVAMENTO CARISMATICO CATTOLICO

Alleanza di Comunione

Il leader trasformativo viene anche definito *carismatico*, in quanto è in grado di instaurare uno speciale legame con i seguaci ed è in grado di articolare una visione comune con cui i membri del gruppo si identificano e per la quale essi vogliono agire. Egli segue e consiglia i seguaci individualmente, trattandoli come pari (vi è dunque una distribuzione del potere in senso orizzontale e non verticale, come nei due precedenti modelli); è attento alle necessità di successo e di crescita di ciascuno e spinge i seguaci a sviluppare nuovi modi di pensare ai problemi, stimolando la creatività e l'innovazione all'interno del gruppo.

Vediamo come il modello della leadership carismatica o trasformativa si pone come punto di rottura di quella storica tradizione che vedeva il leader come un capo gerarchico, sottraendo il leader allo stereotipo paramilitare ed inventando la sua missione di guida, di ispiratore, di colui che ispira, esalta, esorta e converte.

Non è un caso se Gesù Cristo è stato definito il primo grande leader carismatico della storia!

La caratteristica di Gesù, che chiaramente per noi rappresenta il modello ideale a cui aspirare, è quella di essere un leader al servizio.

Quali sono le qualità e le caratteristiche che un leader/servo deve possedere?

1. *Il leader servo mantiene e costruisce l'identità e l'unità della comunità* → identità = gruppo carismatico; il legame del gruppo è garantito da interessi comuni: nel caso dei gruppi carismatici, elementi come la preghiera di lode e quello della preghiera in lingue rappresentano due caratteri di coesione.
2. *Crea ordine* → Il leader deve essere in grado di organizzare il gruppo in maniera funzionale, definendo i ruoli all'interno della comunità in maniera equa, in relazione ai carismi che ciascuno possiede, in modo tale da rendere ogni componente un tassello fondamentale e insostituibile del mosaico comunitario.
3. *Definisce le finalità e gli obiettivi del gruppo* → Un leader servo è abile nel definire e portare avanti i propositi, ma allo stesso tempo mantiene uno spirito di mitezza e di considerazione per gli altri.
4. *Stimola i collaboratori attraverso il coinvolgimento nelle decisioni e nel risultato* → È consacrato al progresso dei suoi seguaci, ai loro ministeri e alla loro crescita.
5. *Edifica gli altri* → Egli lavora per incoraggiare e per innalzare gli altri in ogni modo possibile. Celebra le vittorie degli altri, per quanto siano piccole.



RINNOVAMENTO CARISMATICO CATTOLICO

Alleanza di Comunione

Il buon leader inoltre non è minacciato dalle capacità e dai successi degli altri. Egli riconosce invece il valore di queste capacità e le usa per aiutare la comunità a raggiungere gli scopi prefissati.

6. *Dimostra la propria attitudine al cambiamento.*
7. *Genera altri leader servi* → che si mettono a servizio nella propria comunità o che utilizzano i proprio carismi per creare qualcosa di innovativo. È bene che il ruolo di leadership all'interno dei piccoli gruppi non sia ricoperto sempre dalla stessa persona, ma deve essere un ruolo intercambiabile. È consigliabile dunque promuovere periodicamente delle elezioni per il rinnovo dei responsabili, intesi come “capi” della comunità. Così come avviene ad esempio per il rinnovo del Consiglio di Alleanza.
8. *Sa gestire con abilità i processi di comunicazione* → Tutti i gruppi e le organizzazioni, anche quelle più piccole, hanno sistemi di flussi informativi sia ufficiali sia non ufficiali. Capire e studiare i flussi di informazione è importante tanto nei piccoli gruppi quanto nelle grandi realtà. Lo studioso Hackman, analizzando il lavoro di gruppo all'interno delle aziende, ha scoperto che il successo del team dipende soprattutto da due fattori: la capacità di formare fin da subito la squadra giusta e la capacità di creare una cultura orientata all'informazione e alla comunicazione.

Prima di analizzare quanto concerne il ministero della comunicazione, vediamo insieme un esempio utile ad assimilare quanto detto fino ad ora.



RINNOVAMENTO CARISMATICO CATTOLICO

Alleanza di Comunione

Esempio: Piccoli atti di Leadership: 20 mosse per raccontare la leadership in Sister Act.

Sister Act è un film americano del 1992, che vede come protagonista una donna esuberante che fa la cantante nei night club. Una notte assiste per sbaglio ad un omicidio avvenuto nel casinò in cui lavorava; riesce a scappare e a raggiungere la stazione di polizia più vicina e lì, in attesa del processo che sarebbe avvenuto da lì a poche settimane, si decide di mandarla al convento di St. Katherine, a San Francisco, dove rimarrà nascosta assumendo l'identità di *Suor Maria Claretta*.

Sin dall'inizio la povera donna si dimostra insofferente alle rigide regole della vita monastica. A seguito di numerosi richiami disciplinari, la Madre Superiora decide di impegnarla in qualche attività. Essendo a conoscenza delle abilità canore della donna, decide di nominarla direttrice dello scalognato coro del convento.

MOSSA n.1: *La nomina* → Suor Maria Claretta viene nominata direttrice del coro. In qualsiasi contesto si rivela fondamentale entrare in punta di piedi, con umiltà, osservando; la suora, che ha avuto modo di assistere alle orribili prestazioni del coro, ne è tutt'altro che entusiasta. Bisogna tenersi pronti a rinunciare se si ritiene di non essere adeguati al compito che ci è stato assegnato.

MOSSA n.2: *Il riconoscimento* → «Ho saputo che ne sa di musica...»: le viene riconosciuta la competenza.

MOSSA n.3 *L'accettazione* → Suor Maria Claretta accetta la sfida e prende in mano la bacchetta...

MOSSA n.4 *Il riconoscimento della leadership* → I riflettori si spostano su Suor Maria Claretta che, da figura marginale che era all'interno del convento, diventa protagonista. Si verifica una situazione iniziale di distanza: la suora diventa direttrice del coro, posizione che la eleva un gradino più in alto rispetto alle consorelle; questo genera in un primo momento diffidenza e insoddisfazione, poiché non si sa ancora se quella persona è adatta a ricoprire quel ruolo.

Cosa deve fare allora il leader per rasserenare gli animi? Cosa fa Maria Claretta per tranquillizzare le consorelle? Definisce uno spazio in cui costruire una relazione.



RINNOVAMENTO CARISMATICO CATTOLICO

Alleanza di Comunione

MOSSA n. 5 *Il leader si fa servo* → Per accorciare la distanza che si è creata tra lei e le consorelle, Suor Maria Claretta posa sul leggio la bacchetta e attraverso questo gesto rinuncia al comando, al potere, rinuncia alla posizione centrale, quella di protagonista, scende dal gradino ed entra all'interno del gruppo in una posizione paritaria.

MOSSA n.6 *Individua i carismi* → Si rivela necessaria una prova per individuare le competenze di ciascun membro del coro: «Chi sono i contralti?»; «Chi sono i mezzi soprani?». Ciascun membro del coro è destinato a svolgere una mansione specifica.

MOSSA n.7 *Organizza il lavoro* → Una volta individuato il carisma di ogni persona, Suor Maria Claretta inizia a stravolgere le posizioni all'interno del coro: avvicina le persone con caratteristiche simili, gliele tira fuori e ottimizza gli sforzi di ognuna.

MOSSA n.8 *Motiva il gruppo* → Come abbiamo visto, un buon leader è colui che è in grado di motivare, di spronare il gruppo. Dopo una fase di preparazione, di studio e di prove pratiche, Suor Maria Claretta mette alla prova le consorelle: «Contralti, da voi voglio...»; «Fatemi un re...»; «Mezzosoprani da voi voglio...», ecc.

MOSSA n. 9 *Non sanziona gli errori* → Suor Maria Claretta non commette lo sbaglio di sanzionare più o meno pesantemente gli errori, poiché rischierebbe di bloccare le energie e di mortificare gli entusiasmi delle compagne. Al contrario, cerca di giustificare gli errori.

MOSSA n.10 *Usa l'ironia* → «Certo hai uno strumento poderoso...però sarebbe meglio se tu lo suonassi tra noi e non sul soffitto, tutti noi vogliamo avvicinarci a Dio, ma forse non è il caso di mettergli paura...».

MOSSA n.11 *Valorizza il potenziale e guida verso una migliore prestazione* → «Ho bisogno che mi canti un'ottava sotto come hai cantato finora, eh?»

MOSSA n.12 *Presta attenzione ai singoli* → Stimola le persone e le sprona a dare il massimo. Si accorge che una suora un po' più timida non canta, muove solo le labbra e le chiede di passare avanti, di avvicinarsi a lei e di farle un assolo. Il risultato stupirà persino la cantante.

MOSSA n.13 *Mantiene l'attenzione e la concentrazione* → Chiede alla pianista di suonare una nota, ma l'anziana è assorta, quasi assopita: «Dammi un La per favore...hai le pile scariche?...Non aveva le pile scariche ma aveva spento l'apparecchio...»

MOSSA n.14 *Stimola l'immaginazione* → «Facciamo così...chiudi gli occhi, immagina di essere in



RINNOVAMENTO CARISMATICO CATTOLICO

Alleanza di Comunione

un ambiente pieno di gente e...»

MOSSA n.15 *Infonde fiducia* → Bisogna parlare con il gruppo e sostenerlo: «Lo definirei un La con carattere! Questo ci vuole: maggior sicurezza, tirar fuori il carattere!».

MOSSA n.16 *Ha pazienza* → Non perde la calma davanti a strazianti vocalizzi nonostante lei conosca bene il canto e la musica.

MOSSA n.17 *Mantiene il senso della misura* → «Sì, sì avete tenuto l'accordo per due secondi...», così facendo cerca di tenerle all'esame di realtà e non alimenta facili entusiasmi; le sprona sì, ma con un atteggiamento sincero, non falso.

MOSSA n.18 *Riconosce il valore del passato* → Non scredita il leader uscente. Riconosce la leadership del passato e il passato della leadership: «Io l'avevo capito appena sono entrata che l'avevi sempre detto...»

MOSSA n.19 *Costruisce il significato, la "vision"* → «Cantate per il Signore!»

MOSSA n.20 *Stimola l'ascolto reciproco* → Parla della sua idea di gruppo ed enfatizza l'importanza della buona riuscita del compito e l'importanza dell'ascolto in generale: «Un'altra cosa che dovete imparare è ad ascoltarvi l'una con l'altra. È importante, è fondamentale!».

Alla fine del film Suor Maria Claretta e le consorelle del coretto del St. Katherine riescono a coronare il loro sogno: si esibiscono di fronte al Papa riscuotendo un successo trionfale.



RINNOVAMENTO CARISMATICO CATTOLICO

Alleanza di Comunione

2. Il Ministero della Comunicazione

La parola «comunicazione» deriva dall'antichissima radice sanscrita *com*, che significa «mettere in comune». Questa radice si è in seguito evoluta nel termine latino *communis* (comune) composto da *cum* (= con, insieme) e *munis* (= obbligazione, debito, dono), che letteralmente significa «con il dono».

Se c'è un dono, ci deve essere necessariamente una condivisione. «Comunicare» significa dunque «condividere» e la condivisione implica la reciprocità, lo scambio.

Nel suo “*Saggio sul dono*” l'antropologo Marcel Mauss, cercando di cogliere l'essenza del dono, illustra il rituale del *kula* di Malinowski. Il *kula* è uno scambio simbolico di doni che avveniva tra le popolazioni di alcune isolette dell'Oceano Pacifico. I partecipanti a questo rituale compivano viaggi anche di centinaia di chilometri in canoa per scambiarsi doni che consistevano in collane di conchiglie rosse e braccialetti di conchiglia bianca. Questi doni venivano consegnati agli abitanti dell'isola vicina, procedendo in senso orario e circolavano in continuazione tra un'isoletta e l'altra. Lo scambio aveva il compito di instaurare un rapporto di fiducia, basato su tre obblighi essenziali: dare, ricevere e ricambiare.

Questo rituale rappresenta un esempio chiave per comprendere il concetto di *reciprocità*, che è quel vincolo collettivo che rappresenta il fondamento del vivere sociale. Non è un caso se la parola «comunicazione» possiede la stessa radice di «comunità» e, non a caso, i due termini si adoperano spesso unitamente.

La comunicazione è un'espressione sociale, che nella sua accezione più usuale, si svolge essenzialmente attraverso lo scambio di messaggi linguistici tra persone.

Il *primo assioma della comunicazione* dice che è impossibile non comunicare (Scuola di Palo Alto). Ciascun essere umano passa una grande parte del proprio tempo a comunicare con altri senza spesso rendersene conto. Il *secondo assioma* afferma che ogni comunicazione possiede un duplice aspetto: quello del contenuto (informazione, notizia) e quello della relazione. Abbiamo già visto, tramite la prospettiva antropologica, in che modo la comunicazione è una relazione. Esiste anche un terzo assioma un po' più tecnico, ma a noi al momento non interessa analizzarlo.

Quello che a noi interessa è comprendere innanzitutto il modo in cui ogni processo comunicativo si svolge.



RINNOVAMENTO CARISMATICO CATTOLICO

Alleanza di Comunione

La comunicazione non si riduce al semplice atto del parlare, al semplice scambio di messaggi attraverso la parola, il linguaggio (quello che noi in genere definiamo il linguaggio verbale).

Uno studio condotto nel 1972 dallo psicologo statunitense Albert Mehrabian ha mostrato come qualsiasi messaggio che noi comunichiamo sia costituito da vari elementi che hanno incidenza più o meno maggiore. L'aspetto verbale incide solo del 7% sull'intero processo comunicativo. La comunicazione verbale è legata al linguaggio, che chiaramente deve essere compreso da tutti coloro che sono inclusi nel processo di comunicazione. Riguarda dunque il significato delle parole. Esistono diversi studi sul linguaggio; ricordiamo ad esempio la *Teoria degli Atti Linguistici* di Austin (locutori, perlocutori, illocutori).

Ad incidere in maniera più profonda sono quegli aspetti che appartengono al cosiddetto linguaggio paraverbale o paralinguistico (volume, tono e frequenza della voce, ritmo e pause; incidenza 38%) e non verbale (incidenza - 55 %).

Il vasto universo della comunicazione non verbale comprende:

- Il sistema cinesico è tutto ciò che concerne il linguaggio del corpo: mimica facciale (espressioni del viso attraverso le quali manifestiamo i nostri stati d'animo: gioia, tristezza, paura, rabbia, indifferenza, ecc.); lo sguardo (si dice che gli occhi sono lo specchio dell'anima: attraverso lo sguardo è possibile comunicare ciò che in genere a parole non riusciamo a dire); i gesti (ci sono gesti volontari e gesti involontari) e la postura;
- La prossemica: gestione dello spazio e del territorio: zona intima, zona personale, zona sociale, zona pubblica;
- L'aptica: è costituita dai messaggi comunicativi espressi tramite contatto fisico (stretta di mano, bacio sulle guance come saluto, abbraccio, pacca sulla spalla).

Un buon leader è in grado di gestire in maniera efficace tutti i processi di comunicazione che abbiamo appena esaminato: deve dunque possedere un'ottima padronanza della lingua e deve essere capace di avvalersi del linguaggio paraverbale e non verbale.

La comunicazione può essere anche *simbolica*: è importante l'immagine che noi diamo di noi stessi (modo di vestire, oggetti che indossiamo e di cui ci circondiamo).

Quando si parla di leadership, specie in ambito politico e aziendale, si sente in genere parlare di "costruzione dell'immagine", intendendo proprio la definizione fisica e caratteriale della persona.



RINNOVAMENTO CARISMATICO CATTOLICO

Alleanza di Comunione

Chiaramente nel nostro ambito non è necessario costruirsi un'immagine, basta attenersi all'etica comune: vestirsi in maniera decorosa, non essere spettinati, mostrare un'immagine pulita, non truccarsi in modo eccessivo (per le donne).

Quali elementi rendono efficace la comunicazione di un leader all'interno di un gruppo o di una comunità?

Il primo è l'*entusiasmo*. La parola deriva dal greco *enthusiasmos* ed è composta da *en* (in) e *theòs* (dio). Letteralmente si potrebbe tradurre con «con Dio dentro di sé». L'entusiasmo è quel sentimento di gioia estrema, di passione che spinge a dare il massimo in una determinata attività. Esso rappresenta l'autentica forza della comunicazione: «Parliamo con la mente ma comunichiamo con il cuore».

Entrare in comunicazione ed in relazione con il nostro interlocutore vuol dire cercare di far combaciare la mappa del nostro mondo con quella di chi ci sta di fronte, significa andare al passo con i suoi ragionamenti. La comunicazione efficace si basa sull'accoglienza, sul coinvolgimento personale, sulla responsabilità, sull'empatia e sulla fiducia.

La seconda componente fondamentale è l'ascolto, che rappresenta la metà del dialogo: si dice che «abbiamo due orecchie ed una lingua, per ascoltare il doppio e parlare la metà».

La domanda che noi dobbiamo porci è: «Quanto ascolto l'altro?», «Quanta attenzione presto ad ogni singolo componente della comunità?»

Ascoltare significa: mettersi nei panni dell'altro, camminare nelle sue scarpe, vedere il mondo con i suoi occhi, entrare in sintonia con l'altro, sentire dentro di sé come sente l'altro.

Gli ostacoli all'ascolto possono essere attribuiti a:

1. *Mancanza di tempo* → Concedi del tempo all'interlocutore. Ci sono persone nelle nostre comunità che tengono nascosti i propri carismi a causa della timidezza o per una questione di autostima (si sentono inadeguate). Un leader che non ha tempo per ascoltare i singoli membri uno ad uno, rischia di non individuare le persone adatte a svolgere i vari servizi.
2. *Egocentrismo* → Non pensare sempre a te stesso e a quello che tu vuoi dire: interessati anche a ciò che gli altri componenti del gruppo vogliono esprimere.
3. *Narcisismo* → Non peccare di vanità: «Chi meglio di me?»
4. *Presunzione* → «Silenzio! Qui il capo sono io e si fa come dico io!» Mostrati tollerante e aperto all'accettazione dell'altro e della sua opinione.
5. *Pregiudizi* → Non pre-giudicare, non giudicare, non pre-classificare.



RINNOVAMENTO CARISMATICO CATTOLICO

Alleanza di Comunione

6. *Agitazione* → Non bisogna mai aggredire chi ci sta parlando. Bisogna ascoltare con pazienza, nei limiti del possibile. Se è il caso, si può intervenire con discrezione senza offendere né turbare l'interlocutore.
7. *Disinteresse* → Non mostrarti disinteressato. Cogli ed esalta i punti positivi della discussione.
8. *Carenza di empatia* → Mettiti al pari di quella persona, identificati con lei e con i suoi problemi.

Soltanto mediante un ascolto accogliente ed empatico il leader è in grado di individuare i bisogni di ciascuno dei membri della comunità e può quindi formulare le risposte adeguate.

Desidero concludere questo insegnamento con una frase molto significativa, che ben sintetizza quanto abbiamo detto sulla comunicazione e sul suo utilizzo. Si tratta di un aforisma di Henri Bergson, un noto filosofo francese, che dice:

«La comunicazione avviene quando, oltre al messaggio, passa anche un supplemento di anima».