



Confederazione Mondiale Mornese Exallieve ed Exallievi delle Figlie di Maria Ausiliatrice

Via Gregorio VII, 133/B 00165 Roma

Tel. 06/39.37.51.31 C.F. 97070250580 www.exalliefma.org

LO STILE DELLA NOSTRA *LEADERSHIP* - DIMENSIONE GESTIONALE

Le mie considerazioni sul tema dello stile della nostra *leadership* nella dimensione gestionale sono frutto di riflessioni che scaturiscono sia dall'esperienza maturata nella mia attività professionale nel campo del terzo settore con realtà associative e cooperative sociali, sia da quella acquisita nella nostra associazione in vari ambiti e livelli. Tutto questo in parallelo alla rilettura del mio vissuto a partire dall'esperienza diretta, fin dalla gioventù, con le FMA. È un lavoro che ho accettato di presentare nell'ottica di uno scambio di esperienza.

Il tema assegnato riguarda lo stile della nostra *leadership*, quali ex allieve FMA, nella dimensione gestionale.

1. APPROCCIO AL TEMA

In termini generali la dimensione gestionale di un'organizzazione comprende un insieme di processi e sistemi preordinati al raggiungimento degli scopi primari della stessa. Il tutto al fine di garantire l'esistenza dell'organizzazione nel lungo periodo e la distribuzione del valore sociale prodotto tra i diversi portatori d'interesse. Tale ambito ricopre una delicata e particolare importanza in quanto, accanto alla motivazione etica, sociale, di solidarietà esige tra l'altro: **saper fare**, mettere in atto le buone pratiche, avere competenze adeguate, assicurarsi di essere ben preparati; **saper scrivere e programmare** un progetto; **saper gestire** le risorse economiche; **saper organizzare** la gestione dei lavoratori e dei volontari; **saper comunicare, coordinare** efficacemente il lavoro di un gruppo.¹

Il discorso sulla nostra *leadership*, applicata alla dimensione gestionale, va affrontato secondo un'ottica di grande attenzione alla complessità, sia in termini di relazioni/interrelazioni interne, sia con riferimento alle relazioni con il mondo esterno.² Basti pensare, per quanto riguarda i rapporti interni, all'aspetto costituito dal tema dell'autorità, a quello delle fonti strutturali e funzionali di legittimazione, all'applicazione del gioco dei ruoli all'interno dei gruppi (*leadership e membership*)³, al grado di motivazione, ai possibili conflitti e, nei rapporti verso l'esterno, alla velocità del cambiamento, alle trasformazioni in atto, alle sollecitazioni, alla natura dei bisogni, solo per limitarsi agli ambiti significativi. Tutti questi elementi se non adeguatamente conosciuti, condivisi e valutati possono rendere inefficace anche il miglior modello organizzativo che si voglia applicare.

Da qui la necessità di interrogarci sul nostro stile di *leadership*, o meglio, a mio parere, sullo spirito che deve animare chi si assume la responsabilità e l'impegno di guidare un gruppo, o un'associazione in caso di gruppo formalmente strutturato, ai vari livelli. Per introdurci

¹ AA.VV. – *Lavorare nel terzo settore* Ed. Carocci Faber

² Cfr Slide su complessità

³ Cfr *Oltre il potere – Discorso sulla leadership* Giancarlo Trentini Ed. Franco Angeli



all'argomento possiamo intendere la *leadership* come arte e come cuore, nel doppio significato anglosassone, di *art* e *heart*.

2. MOMENTO FONDATIVO: RILETTURA DEL VISSUTO

Il concetto di leadership nel doppio significato anglosassone conduce a uno stile non costruito con regole e formule da manuale ma espressione di un vissuto che tutte abbiamo nel cuore, capace di confrontarsi con i testi fondativi, rinvenibili sia nei testi istituzionali sia negli scritti spirituali specifici di Don Bosco e di Madre Mazzarello. Uno stile di *leadership* consapevole e solido, capace di “resilienza” nelle difficoltà e critico.

Sotto questo aspetto, per noi ex allieve delle FMA, è illuminante la prefazione alla prima edizione delle lettere di Madre Mazzarello (1975) scritta dal Card. Gabriel-Marie Garrone considerata una delle migliori sintesi della spiritualità della Santa. Scrive:” Non mai come in questo caso la parola "spiritualità" sarà stata inadeguata ad esprimere questa vita palpitante che non sa che farsene delle formule, ma che tocca il cuore con ogni sua parola.” Vita ricca di fede vigorosa e fresca, dove il merito è inseparabilmente frutto della nostra libertà e della grazia di Dio, fede che opera in umiltà e nella gioia. “... tutto l'equilibrio è così perfetto e così puro che ogni sforzo per una elaborazione anche ben fatta, sarebbe qui fuori posto. **Si è semplicemente nella verità.** Queste lettere ci fanno chiaramente intendere **di che tempra sia una maternità spirituale**, quando Dio la ispira. **Essa non discorre, non ragiona, vive e comunica la vita.**”⁴

In breve: **una vita autentica**, dove si comunica vita c'è verità e pienezza di senso.

Lo stile permeato da questo spirito si comunica in modo spontaneo e naturale. La nostra spiritualità ha in sé questo dinamismo e questa vitalità che dobbiamo comunicare nelle nostre azioni e relazioni. Azioni da rileggere affinché non siano mosse da semplice impulso spontaneo ma che siano conformi al carisma salesiano che, come laiche, abbiamo assunto. Non si può sottacere a questo proposito il tema dell'identità e dell'appartenenza che per noi sono costitutivi del nostro modo di stare insieme, sono la cifra delle nostre relazioni. Scrive Suor Leslie Sandigo “ dovete mantenere alto il senso di appartenenza perché non si riduca a un semplice “stare insieme” di membri che si incontrano solo per motivi occasionali. L'identità senza appartenenza porta al compiacimento individualistico. L'appartenenza senza identità può diventare inautentica. In un caso come l'altro voi sentite che ciò non riempie il cuore di gioia e non muove al cambiamento.”⁵

I TRE PILASTRI DELLA *LEADERSHIP*

Prima di passare ad esaminare i singoli momenti concreti della gestione mi soffermo brevemente sui tre pilastri della *leadership*: autorevolezza, conoscenza, esemplarità.

⁴ Garrone G.M. *Prefazione, in Lettere di S. Maria Domenica Mazzarello Confondatrice dell'Istituto delle Figlie di Maria Ausiliatrice Prefazione.* di S. E. il Card. Gabriel-Marie Garrone. Introduzione e note di Maria Esther Posada, Milano Ancora 1975 7-8

⁵ Suor Leslie Sandigo è Consigliera Generale per la Famiglia Salesiana dell'Istituto delle Figlie di Maria Ausiliatrice



1. Autorevolezza: persona con comportamenti adeguati, competenza e capacità di comunicare in modo efficace, equità nel richiedere ad altri come a sé stessi, equilibrio come capacità di ammettere i propri errori senza complessi, capacità di gestione dei conflitti al loro sorgere senza timore reverenziale e autocensura.
2. Conoscenza: Conoscenza dei propri punti di forza e di debolezza, conoscenza delle persone che collaborano con lei, conoscenza della realtà interna ed esterna, conoscenza di strumenti e azioni per ottenere risultati.
3. Esemplarità: congruenza, coerenza e allineamento tra ciò che un *leader* dice e che fa perché deve dare un orientamento.⁶

3. APPLICAZIONI PRATICHE E LORO RISVOLTO ETICO

Passo ora ad esaminare “la vita pratica” della nostra associazione, cercando di delineare in ciascun ambito gestionale quale stile dovrebbe assumere chi riveste una posizione di guida all’interno del nostro gruppo. Analizzo quindi la gestione sotto l’aspetto della:

- A) Organizzazione;
- B) Amministrazione;
- C) Comunicazione-Informazione;
- D) Conoscenza della legislazione civile e fiscale del proprio Paese di appartenenza;
- E) Progetti.

A) Organizzazione

Siamo una organizzazione non profit, nel senso che non operiamo orientati al profitto e che gli eventuali avanzi di gestione vengono reimpiegati per le finalità istituzionali. Siamo strumento per la promozione e l’ampliamento dei diritti sociali, attore a livello mondiale di un’economia solidale fondata su valori alternativi a quelli del profitto e della competitività.

La nostra origine ci colloca naturalmente nel terzo settore e ci consegna una responsabilità legata alla nostra risposta ai bisogni dei giovani e in particolare a quelli più poveri. Ispirati al Carisma di Don Bosco e di Madre Mazzarello condividiamo le finalità e l’identità espresse nel “Documento identitario” e la “Carta d’identità della Famiglia Salesiana”. Madre Yvonne Reungoat con riferimento al Documento identitario si è così espressa: “una vera carta d’identità, lo specchio in cui riflettervi per verificare l’autenticità della risposta alle peculiarità della vostra presenza in rete con l’Istituto delle FMA e all’interno della Famiglia Salesiana. Un documento essenziale da poter presentare a chi esprime il desiderio di entrare a far parte delle/degli ex allieve/i delle FMA, perché si confronti con esso e decida consapevolmente per l’adesione o meno”⁷

Questo pensiero di Madre Yvonne ci introduce alla cultura dell’organizzazione dove la visione, quale immagine di un futuro prossimo che rispecchi i valori dell’organizzazione, e la missione

⁶ Nicoletta Todesco – *Leadership e carisma* Ed. Bruno Editore

⁷ Madre Yvonne Reungoat Superiora emerita dell’Istituto delle Figlie di Maria Ausiliatrice, nominata membro del Dicastero per i Vescovi



che è “la guida operativa all’agire dell’organizzazione” devono essere ricondotte ad unità e restituite quale nostra immagine all’esterno.

A livello organizzativo l’associazione deve essere democratica a partecipativa ossia deve permettere la reale partecipazione delle persone coinvolte secondo trasparenza. Questo significa che si deve fare in modo che le informazioni arrivino a tutti, e per tempo. Ciascun livello associativo è chiamato ad attivare sistemi di controllo per verificare che le informazioni importanti giungano correttamente a conoscenza di tutti. Ci sono diverse modalità relative anche al numero di persone da raggiungere. Per esemplificare: (a) riunioni tra gruppi specifici all’interno dei quali ciascuno informa gli altri su cosa sta facendo. (b) Inviare periodicamente un’informativa che raccolga più informazioni (posta elettronica); (c) identificare un certo numero di facilitatori della comunicazione che hanno il compito di parlare regolarmente con chi è distante dal “centro” per tenerlo informato su cosa succede.⁸

Tutti gli associati, inoltre, devono avere gli strumenti per decodificare l’informazione ricevuta, ad esempio, acquisire competenze di base sul bilancio così da poterlo anche sommariamente interpretare, strumenti che si acquisiscono con la formazione o altri sistemi di apprendimento.

Un’organizzazione postula la presenza di una gerarchia che al nostro interno deve essere avvertita non come valore di posizione ma funzionale alla vita organizzata dell’associazione. I momenti organizzativi nei quali si esplica possono essere i Consigli dei vari livelli associativi, all’interno dei quali occorre:

- a) assumere decisioni condivise;
- b) coltivare relazioni di fiducia;
- c) ascoltare tutti, il più possibile, consapevoli che ci siano anche situazioni che impongono una scelta individuale.
- d) lavorare insieme in un clima di vera amicizia. Questo rafforza la motivazione, aiuta nella fatica e più facilmente consente di raggiungere l’obiettivo prefissato.

Il *leader* deve condividere la visione e riuscire a creare uno spirito collaborativo valorizzando attitudini e abilità di ciascuno. Tutti indistintamente si sentono elementi essenziali di una stessa squadra la cui forza è la coesione. C’è bisogno che tutti cooperino per stimolarsi verso il meglio da dare senza pretese di perfezione o peggio ancora di perfezionismo. ” Fate bene il bene” ammoniva Don Bosco .

Penso che dobbiamo porre particolare attenzione al tempo, uno dei fattori fondamentali perché si possa consapevolmente ed effettivamente partecipare alla vita dell’organizzazione della quale facciamo parte. La scarsità di tempo ci costringe a puntare su ciò che è veramente essenziale proprio per evitare che venga sprecato in questioni marginali e di scarso interesse, se non addirittura deleterie. Dobbiamo trarre insegnamento da Madre Mazzarello che attraverso lettere dal breve ma essenziale contenuto è riuscita, con estrema cura e attenzione, a raggiungere tutte le sue figlie e anche donne laiche mantenendo così l’unità.

⁸ Cfr. AA.VV. – *Lavorare nel terzo settore* Ed. Carocci Faber



B) Amministrazione: occorre acquisire competenze specifiche o far rete con gruppi già organizzati sotto questo aspetto; se le organizzazioni a livello più elevato si avvalgono di professionisti devono mettere in condizione anche le Federazioni e le Unioni, per il tramite delle Federazioni, di poter avere un punto di riferimento. Questo può avvenire anche tra Federazioni.

Principi di amministrazione che già incontrano il nostro stile sono quelli della trasparenza e, in caso di criticità, quello della condivisione. La crescita degli associati attraverso la formazione anche amministrativa contribuisce a creare un clima di fiducia e di scambio.

C) Comunicazione e informazione: Non dobbiamo solo scambiarci informazioni ma nella comunicazione noi costruiamo una relazione che è l'aspetto più importante del nostro essere umani. Noi ci caratterizziamo per la nostra capacità relazionale. La comunicazione è un modo attraverso cui ci relazioniamo, comunicare per noi è, pertanto, umanizzare.

Anche se all'apparenza contraddittorio, un elemento che sotto questo aspetto è un valore di assoluta importanza e che traggio dalla Regola di San Benedetto è **il silenzio**. “La nostra è la società della comunicazione, dei *mass media*, non del silenzio. Poco importa se poi la gran parte delle informazioni, in virtù della loro ridondanza e incoerenza, non è percepita né, tanto peggio, compresa. L'importante è creare e distribuire informazioni: notizie, dati, immagini, suoni.

In realtà quello che conta non è tanto il numero di informazioni quanto la loro comprensione e il loro utilizzo. La dimensione del silenzio è quel tempo utile a dare profondità a noi stessi e alle nostre relazioni. È dentro questa profondità che la notizia, l'idea, l'immagine diventa informazione nel senso vero del termine. Ovvero concetto capace di dare forma duratura alle nostre parole e alle nostre azioni.”⁹

D) Conoscenza della legislazione civile e fiscale del Paese: Chi assume un ruolo di guida non può non conoscere questo aspetto per l'associazione della quale assume una responsabilità. Non dimentichiamo che il legale rappresentante dell'associazione ha una responsabilità solidale a meno che l'associazione non sia riconosciuta come soggetto dotato di personalità giuridica.

Anche in questo caso è necessario intensificare momenti di aggiornamento o indirizzare verso agenzie formative specifiche o fare rete all'interno della Famiglia Salesiana per partecipare a corsi di formazione organizzati da altri gruppi. La conoscenza deve essere allargata a tutti coloro che prendono parte attiva alla gestione per acquisire maggior consapevolezza.

F) Progetti: è necessario acquisire competenze specifiche per “progettare” sia per la fase di ideazione e redazione del progetto da presentare a istituzioni pubbliche o a enti privati, sia per la fase di realizzazione e rendicontazione. Anche su questo aspetto occorre formazione al nostro interno per un sapere diffuso e condiviso oppure per far rete con altri gruppi appartenenti famiglia Salesiana che siano strutturati sotto questo aspetto.

⁹ Massimo Folador *L'organizzazione perfetta – La regola di San Benedetto, una saggezza antica al servizio dell'impresa moderna* ed. Guerini e associati.



4. CONCLUSIONI APERTE

Dall'orizzonte di fondo della straordinaria ricchezza umana di Don Bosco e di Madre Mazzarello traggo alcune note conclusive.

a) “Un *leader* deve avere sempre una visione ossia la capacità di guardare avanti e oltre con cuore e intelligenza, deve saper costruire la squadra rinforzando il suo giocatore più debole, avere autorevolezza, saper cooperare, è un *primus inter pares*, saper motivare e riconoscere il valore, instaurare un rapporto di fiducia con gli altri, riconoscere il valore della gratitudine e anche di quella che gli altri hanno avuto nei suoi confronti. Chi non la vede non la saprà neanche trasferire. Un *leader* deve essere **dispensabile**, non **indispensabile**.

b) Un *leader* sa che non può ottenere il massimo se la relazione passa solo dalla testa, dalla razionalità. Per ottenere Tutto ci vuole Tutto: testa, cervello e cuore. Più che le sue frasi sarà l'empatia a instaurare un rapporto di fiducia con gli altri. Si adopera affinché ci sia all'interno del gruppo una linea di continuità, un rapporto inclusivo e collaborativo. Non deve occupare uno spazio ma deve fare spazio agli altri che collaborano con lui.

Un leader cerca la popolarità della visione non la propria popolarità negli altri!”¹⁰

Affido il mio congedo alle parole sulla speranza del Card. Carlo Maria Martini:

“Non dobbiamo spostare la nostra speranza dalla Parola di Dio alle opere che intendiamo realizzare a qualunque costo. Se non mettiamo sufficiente fiducia nella speranza che solo Dio ci dà, si cerca di fondarla in qualche cosa che ci rappresenti, che ci estrinsechi, in modo da trovarvi la nostra sicurezza.”¹¹

Emilia Crosignani, exallieva

11 novembre 2023

¹⁰ Giovanni Battista Vacchi – Danilo Zatta *Al Cuore della leadership* Ed. Hoepli

¹¹ Card. Carlo Maria Martini arcivescovo emerito di Milano