



# Promotio Iustitiae

Segretariato per la Giustizia Sociale e l'Ecologia (SJES), Curia Generalizia della Compagnia di Gesù, Roma - Italia

## **Leadership e Governance: Un invito a riconciliare e a ricreare**

**La teologia della Governance e della leadership profetica nella Compagnia di Gesù**

Pavulraj Michael SJ

**Caratteristiche della leadership ignaziana: un orientamento che produce frutti**

Sarah Broscombe

**La leadership al modo di Gesù**

Carlos Rafael Cabarrús Pellecer SJ

**Governare con uno spirito ignaziano oggi**

Sandie Cornish

**Sulla leadership nelle opere della Compagnia di Gesù**

David Fernández SJ

**Prospettive in materia di collaborazione, lavoro in rete, e discernimento nella pianificazione apostolica: Riscoprire la collaborazione come una grazia**

Sandra Chaoul

**La leadership nelle opere di apostolato sociale dei gesuiti: un'esperienza di apprendimento al cuore dell'impegno**

Elisabeth Garant

**Dieci anni di formazione sulla leadership ignaziana**

José M. Guibert SJ

**Il governo al servizio della missione: il ruolo delle conferenze**

Mark Raper SJ

**Sfide e opportunità della leadership nel contesto della Conferenza dei gesuiti degli Stati Uniti**

David McCallum SJ

**Leadership e governance: tipologie e sfide per una società sostenibile, stabile e prospera**

Paulin Manwelo SJ

**Governance e leadership nel contesto attuale**

Stany Pinto SJ & Erwin Lazrado SJ

**Sfide per la leadership e la governance nella promozione della giustizia sociale e dell'ecologia nella Chiesa e nella Compagnia**

Ludovic Lado SJ

**Le sfide della leadership e della governance nella promozione della giustizia sociale e dell'ecologia**

Yolanda González Cerdeira

**Editore** : Xavier Jeyaraj SJ

**Coordinatore** : Rossana Mattei

Promotio Iustitiae viene pubblicato dal Segretariato per la Giustizia Sociale e l'Ecologia della Curia Generalizia della Compagnia di Gesù (Roma) in italiano, inglese, francese e spagnolo. *Promotio Iustitiae* è disponibile su internet all'indirizzo: [www.sjweb.info/sjs](http://www.sjweb.info/sjs). Si possono scaricare tutte le pubblicazioni sin dal numero 49, marzo 1992.

L'ultima versione stampata di *Promotio Iustitiae* è il n. 101 nel 2009, dopo c'è solo la versione elettronica. Vi raccomandiamo di stamparne una copia per lasciarla a tutti coloro che vogliono leggerla nelle librerie, nelle sale di lettura etc.

Se c'è qualche articolo che vi ha colpito e volete mandarci un breve commento lo prenderemo volentieri in considerazione. Chi desidera inviare una lettera è pregato di farla pervenire per e-mail al seguente indirizzo [sjes-sec@sjcuria.org](mailto:sjes-sec@sjcuria.org).

Se desiderate utilizzare gli articoli pubblicati nella nostra rivista, vi preghiamo di indicare *Promotio Iustitiae* come fonte, precisandone l'indirizzo e inviandoci una copia della pubblicazione. Grazie!

# Indice

<b>Editoriale .....</b>	<b>5</b>
Xavier Jeyaraj SJ	
<b>La teologia della Governance e della leadership profetica nella Compagnia di Gesù.....</b>	<b>7</b>
Pavulraj Michael SJ	
<b>Caratteristiche della leadership ignaziana: un orientamento che produce frutti ...</b>	<b>13</b>
Sarah Broscombe	
<b>La leadership al modo di Gesù.....</b>	<b>18</b>
Carlos Rafael Cabarrús Pellecer SJ	
<b>Governare con uno spirito ignaziano oggi.....</b>	<b>23</b>
Sandie Cornish	
<b>Sulla leadership nelle opere della Compagnia di Gesù.....</b>	<b>28</b>
David Fernández SJ	
<b>Prospettive in materia di collaborazione, lavoro in rete, e discernimento nella pianificazione apostolica: Riscoprire la collaborazione come una grazia .....</b>	<b>33</b>
Sandra Chaoul	
<b>La leadership nelle opere di apostolato sociale dei gesuiti: un'esperienza di apprendimento al cuore dell'impegno .....</b>	<b>38</b>
Élisabeth Garant	
<b>Dieci anni di formazione sulla leadership ignaziana.....</b>	<b>42</b>
José M. Guibert SJ	
<b>Il governo al servizio della missione: il ruolo delle conferenze .....</b>	<b>47</b>
Mark Raper SJ	
<b>Sfide e opportunità della leadership nel contesto della Conferenza dei gesuiti degli Stati Uniti.....</b>	<b>52</b>
David McCallum SJ	
<b>Leadership e governance: tipologie e sfide per una società sostenibile, stabile e prospera .....</b>	<b>58</b>
Paulin Manwelo SJ	
<b>Governance e leadership nel contesto attuale .....</b>	<b>63</b>
Stany Pinto SJ & Erwin Lazrado SJ	
<b>Sfide per la leadership e la governance nella promozione della giustizia sociale e dell'ecologia nella Chiesa e nella Compagnia.....</b>	<b>70</b>
Ludovic Lado SJ	

**Le sfide della leadership e della governance nella promozione della giustizia sociale e dell'ecologia.....75**  
Yolanda González Cerdeira



## Editoriale

**Xavier Jeyaraj, SJ**

**L**e ultime due Congregazioni Generali hanno espresso l'importanza di una leadership e di un 'governo al servizio della missione universale' (CG 35, D 5). La CG 35 riconoscendo la natura impegnativa di questo ministero (D 5, n. 171) di leadership ha stabilito tre principi guida per le strutture di governo all'interno della Compagnia di Gesù: a) devono scaturire da una prospettiva di maggiore universalità; b) devono essere snellite, modernizzate e rese più flessibili dove possibile, e c) una migliore articolazione dei valori ignaziani e modi di procedere nella nostra attuale vita e lavoro.

Gesù era un *leader al servizio degli altri*, con una chiara visione, che ha guidato attraverso l'esempio, e che ha creato un gruppo intorno a Lui. Si è preso cura delle persone deboli e degli emarginati, e ha investito nella loro emancipazione. Era anche un *leader profetico* che ha criticato, e perfino condannato, quella leadership che faceva grande affidamento sui poteri della legge per controllare e dominare. Gesù ci ha mostrato che la leadership non è uno strumento per governare e dettar legge, ma una missione per riconciliare e ricreare relazioni di giustizia con Dio, tra di noi e con la creazione (CG 35, D 3, n. 12).

Il Decreto 2 della Congregazione Generale 36, su 'Un governo rinnovato per una missione rinnovata' dice che "Nella Compagnia, il governo è personale, spirituale e apostolico". Stabilisce, inoltre, che "Il discernimento, la collaborazione e il lavoro in rete offrono tre importanti prospettive per il nostro odierno modo di procedere" e aiutano a "modellare il governo, rendendolo più flessibile e apostolicamente più efficace".

In questo numero di *Promotio Iustitiae* - 125 su **Leadership e Governance: un invito a riconciliare e a ricreare**, gli autori affrontano e operano una riflessione non solo dal punto di vista della persona Gesù, della Bibbia, della teologia, della spiritualità ignaziana, e della missione e dell'orientamento apostolico della Compagnia, ma pongono anche l'accento sulle numerose sfide e sulle opportunità che la Compagnia di Gesù, oggi, sperimenta in diverse conferenze. Gli autori sono piuttosto realistici e stimolanti nel loro approccio, e danno preziosi suggerimenti affinché la leadership e la governance diventino "personali, spirituali e apostoliche".

*Pavulraj* nel suo articolo afferma come Gesù abbia modellato il servizio con la profezia, e abbia sfidato i suoi discepoli a seguire il suo esempio. *Sarah* sottolinea come un autentico orientamento verso Dio abbia effettivamente plasmato l'azione e la decisione di Sant'Ignazio nella sua vita. L'autrice paragona questo orientamento verso Dio all'ago di una bussola che ritorna sempre al Nord, anche se temporaneamente deviato con la forza. *Carlos Rafael*,

dall'altra parte, paragona il carattere di un leader a un 'salmone' che torna sempre alla fonte, nuotando controcorrente. *Sandie, David e Sandra* pongono l'accento sulla necessità che la leadership e la governance ignaziane abbiano un carattere più spirituale e apostolico, concentrando l'attenzione sul fatto che quella che viene assegnata non è una missione personale, ma la *missio Dei*. Tutti questi autori, in modi diversi, invitano a un vero discernimento ignaziano – che può rimanere piuttosto ambiguo – e a collaborare con mente e cuore aperti, se davvero desideriamo ricevere le grazie di Dio che opera in noi e attraverso di noi.

Parlando di leadership condivisa e nutriente, *Élizabeth*, sulla base della propria esperienza in Canada, invita a una 'pedagogia della compagnia' nel realizzare la missione comune. Sebbene il calo numerico dei gesuiti possa, oggi, essere visto come un elemento di debolezza, in realtà offre probabilmente un'opportunità, sia per i gesuiti, sia per i laici, di "creare nuove relazioni", di avviare una formazione laica secondo modalità ignaziane, e di "osare percorrere sentieri non familiari" nella governance.

Sulla base dell'esperienza personale, della conoscenza e dell'analisi della leadership e della governance in diverse conferenze della Compagnia di Gesù, così come nel contesto attuale della leadership e della governance in tutto il mondo, *David McCallum* del Canada-USA, *Mark* dell'Asia Pacifico, *Manuelo e Ludovic* dell'Africa-Madagascar, *Guibert* della Spagna - Europa, *Stany e Erwin* dell'Asia Meridionale, e *Yolanda* dell'America Latina, condividono le loro riflessioni sulle sfide e sulle opportunità per la leadership e la governance, in particolare, per quanto riguarda la promozione della giustizia e la riconciliazione nella Chiesa e nella Compagnia di Gesù.

Sono certo che questi articoli illumineranno ciascuno di noi, portandoci a discernere il modo dello Spirito, a rivedere i nostri stili umani di leadership e di governance, e a ritornare alle nostre radici, così che possiamo rispondere, come dice *McCallum*, "alle crescenti esigenze e necessità di quella missione apostolica, in particolare in periodi di maggiore volatilità, incertezza, e sconvolgimenti sociali, economici, e politici" con una maggiore percezione della *missio Dei*.

*Originale inglese  
Traduzione Filippo Duranti*



## La teologia della Governance e della leadership profetica nella Compagnia di Gesù

**Pavulraj Michael, SJ**

*Università Gregoriana, Roma*

### Memoria e visione

La 35<sup>ma</sup> Congregazione Generale stabilisce tre principi per guidare la nostra considerazione del governo nella Compagnia di Gesù, sulla base dell'esperienza degli ultimi decenni e della nostra missione apostolica: "a) Le nostre strutture di governo e i nostri modi di procedere devono scaturire da una prospettiva di maggiore universalità. b) Le strutture di governo devono essere snellite, modernizzate, e rese più flessibili dove possibile. La Compagnia è organizzata in funzione della missione. c) Circostanze in continuo mutamento richiedono una migliore articolazione dei valori ignaziani e modi di procedere nella nostra attuale vita e lavoro" (CG 35, D 5, n. 1). La nostra riflessione ruota intorno a questo numero del Decreto perché invita la Compagnia a leggere i segni del tempo e a rispondere in modo significativo come hanno fatto Sant'Ignazio e i primi Compagni. Ci chiama, inoltre, a teologizzare come facevano i profeti, con memoria e visione, quando veniva loro chiesto di rispondere al contesto in modo efficace. I profeti devono rispondere alla loro chiamata con una sorta di tensione dinamica tra memoria e visione. Da una parte, i profeti avevano un senso profondo di ciò che Dio aveva fatto nella vita della comunità. I profeti invitano la gente a ricordare e a rispondere attraverso la celebrazione, la lode, la preghiera e la proclamazione del Dio del popolo di Israele, nella sua storia di promessa, liberazione, alleanza, e community building sulla terra. Questo ricordo ha consentito l'affermazione della fedeltà di Dio, ed è servito come base per rinnovare il loro impegno a rispettare gli obblighi derivanti dall'alleanza con Dio - un impegno che contemplava la pretesa di giustizia e rettitudine. Dall'altra, i profeti possedevano anche una visione di ciò che Dio può ancora fare al di là delle sfide, dei limiti, e delle circostanze del loro tempo. La fedeltà di Dio all'impegno verso il suo popolo non risiede nel passato. Dio è sovrano su tutta la storia, pertanto dischiude attivamente nuove possibilità per il suo popolo, per il suo stesso futuro. I profeti possono avere l'ardire di sognare e di avere delle visioni, e il loro messaggio ha sfidato il popolo a nuove possibilità in una rinnovata alleanza con Dio, che risiede non semplicemente nel passato, ma che lo precede, per creare nuovi futuri. Immagini ricche e visionarie prospettano il futuro di Dio per il genere umano - da un regno di pace (Is 7,14), a una nuova alleanza scritta sul cuore (Ger 31,31-34), a ossa inaridite che possono rivivere (Eze 37,1-14), alla ricomparsa dell'unto del Signore (Is 45,1-8; Ger 23,5-33; Zacc 3,8). I profeti insegnano alle persone che la leadership perfino per i più nobili principi non può essere perseguita per scopi e obiettivi individuali. Viene assunta in solidarietà con tutto il popolo, e nei contesti concreti della realtà sociale, storica, culturale, e

religiosa della sua vita. Il tipo di leadership che Gesù ha insegnato e modellato non aveva a che fare con il comando e il controllo, né con lo status e il potere. Egli non ha insegnato tecniche, ma ha sviluppato un'indole – un'indole centrata su un cuore servizievole simile a quello di Cristo. Ha modellato il servizio con la profezia, e ha sfidato i suoi discepoli a seguire quell'esempio – a essere come lui. Dalla prospettiva del Regno, tutto ciò rende la leadership modellata su Gesù, e centrata sul suo carattere interiore, superiore rispetto a tutti i tipi di leadership secolare. Gesù ha, inoltre, condiviso la sua visione con un più ampio circolo di discepoli e con le masse, e ha instillato fiducia ed entusiasmo per la sua visione della venuta del Regno di Dio (Mt 4,17; Mc 1,15; Lc 4,16-20). Nel prospettare la visione del suo Regno, e nell'insegnare attraverso parabole, ha consentito alle persone di vedere la sua visione per loro, e ha attirato molte persone verso la sua visione. Gesù il Messia ha creato una comunità di persone che erano concentrate sulla visione del suo Regno, guidando, insegnando, motivando e ispirando quelle persone.

### **Caratteristiche del leader profetico nelle *Costituzioni***

Le *Costituzioni* della Compagnia di Gesù ritraggono il Generale della Compagnia come un profeta dotato di memoria e di visione, che ha ereditato le vere qualità dei profeti del Vecchio Testamento, e di Gesù Cristo del Nuovo Testamento. In primo luogo, il Superiore Generale dovrebbe avere “un'intima unione e familiarità con Dio nostro Signore, nella preghiera e in tutta la sua attività” (*Cons.* 723). È importante che il leader sia un uomo di preghiera; è, inoltre, importante che abbia la spiritualità di un contemplativo nell'azione. La ragione dell'unione con Dio è “per impetrare meglio da Lui, come dalla fonte di ogni bene, una abbondante partecipazione dei suoi doni e delle sue grazie a tutto il corpo della Compagnia”. In secondo luogo, dovrebbe essere una “persona, che con l'esempio di ogni virtù aiuti il resto della Compagnia”. (*Cons.* 725). Dovrebbe essere un modello per l'intera Compagnia nella pratica di ogni virtù, in modo particolare, nella pratica della carità e della vera umiltà. Queste due virtù renderanno il leader profetico amabilissimo a Dio nostro Signore e agli uomini. Dovrebbe saper temperare la rettitudine e la necessaria severità, con la benignità e la mansuetudine. Magnanimità, fermezza d'animo e costanza sono importanti qualità per il Generale della Compagnia, “per sopportare le debolezze di tanti” (*Cons.* 728). Come terza qualità, il leader “dovrebbe esser dotato di grande intelligenza e giudizio” (*Cons.* 729) ed essere in grado di discernere e consigliare. Il leader profetico dovrebbe essere intelligente, colto, prudente e discreto. La quarta qualità, molto necessaria per il trattamento degli affari, è che sia “vigilante e sollecito nell'intraprenderli e risolto nel condurli al fine e alla perfezione loro” (*Cons.* 730). Il leader proattivo deve applicarsi assiduamente nell'attività di governo, e dovrebbe avere energia e coraggio nel compiere il suo dovere senza alcuna trascuratezza e debolezza. La quinta qualità, come Ignazio dice, “riguarda l'aspetto fisico. A tal proposito, per ciò che si riferisce alla salute, alla presenza ed età, si deve tener conto da una parte del decoro e dell'autorità, dall'altra delle forze fisiche richieste dall'ufficio per poter compiere in esso il proprio dovere” (*Cons.* 731). “La sesta riguarda le doti esterne, tra le quali sono da preferirsi quelle che, in quest'incarico, giovano maggiormente all'edificazione ed al servizio di Dio nostro Signore. In genere, sono tali la stima e il buon nome, e ciò che, delle altre, giova a conferire autorità presso gli esterni e presso quelli della Compagnia” (*Cons.* 734). Dopo aver elencato queste qualità, Ignazio termina dicendo: “Finalmente, dev'essere uno dei più eminenti in ogni virtù e dei più meritevoli dentro la Compagnia, dove da molto tempo



dev'essere conosciuto come tale. E se facessero difetto alcune delle doti sopra enumerate, almeno non manchi una grande bontà e amore alla Compagnia, come pure un sano giudizio, accompagnato da una buona cultura” (Cons. 735). Ignazio, con estremo realismo, capiva che non sarebbe stato facile trovare un individuo in cui tutte queste qualità si sommano e si bilanciano. Queste caratteristiche del Generale della Compagnia di Gesù sono la fonte della leadership profetica, a diversi livelli di governo.

## **Leadership profetica e governo per la missione**

La leadership profetica permea e sostiene tutte le dimensioni di governo della Compagnia di Gesù. Per quanto riguarda il Governo Centrale, il Superiore Generale, che è un uomo di Dio e di preghiera, è fonte di unità del corpo universale della Compagnia (Cons. 666, 719). Siccome il governo della Compagnia cerca sempre un equilibrio appropriato fra unione e diversità, “l’ufficio di Preposito Generale deve essere esercitato in modo tale da rispettare la diversità e metterla al servizio della nostra missione universale e della nostra identità” (CG 35, D 5, n. 7). La Compagnia di Gesù è un organo orientato alla missione. Per i gesuiti, l’identità è inseparabile dalla missione, la cui centralità influenza tutte le dimensioni della vita e tutte le strutture. È azione apostolica di particolare qualità, plasmata e determinata, per così dire, dal principio secondo cui l’obiettivo è sempre la maggior gloria di Dio – *ad majorem Dei gloriam*. Questa identità gesuita è: un comunicatore della Parola, illuminato, guidato e penetrato dalla Parola, inviato in missione sotto lo stendardo della Croce, una persona così dedita alla nostra impresa apostolica che si dà totalmente al discernimento apostolico comune, nel quale è diventato abile, una persona così assorbita da questo impegno col Cristo nella missione che apprezza ogni sostegno che può dare ai suoi compagni gesuiti. La missione promossa dalla leadership gesuita è veramente un tessuto senza cuciture. Non cessa mai, perchè è divina. I gesuiti in missione sono sia “uomini per gli altri”, sia “uomini con gli altri” (CG 34, D 14, n. 34). Questa caratteristica essenziale del nostro modo di procedere ci invita a essere prontamente disposti a collaborare, ad ascoltare e ad imparare dagli altri, a condividere la nostra tradizione spirituale e apostolica. Pur riconoscendo l’autorità del Preposito Generale della Compagnia di Gesù per ciò che riguarda la missione universale, è importante sottolineare come oggi “la cooperazione tra Province e Regioni per il compimento della missione apostolica della Compagnia sia una innegabile necessità” (CG 35, D 5 n. 17). Essere “uomini per gli altri” e “uomini con gli altri” sono gli aspetti centrali del nostro carisma e rendono più profonda la nostra identità gesuita. Nel nostro modo di procedere, i principi di unità di governo (*cura personalis, cura apostolica*), di sussidiarietà, e di sufficiente autorità per esercitare il proprio ufficio, devono essere applicati in modo appropriato come ha fatto Gesù. Pertanto, il governo della Compagnia di Gesù, in generale, e delle comunità gesuite, in particolare, punta alla missione: “Da tale privilegiata posizione nel cuore della comunità, il Superiore è anche responsabile – insieme a ogni membro – di farne fiorire la vita apostolica. Concretamente, questo comporta un impegno del Superiore a guidare la propria comunità in una vita comunitaria secondo lo stile della Compagnia caratterizzata da celebrazione dell’Eucaristia, preghiera, condivisione di fede, discernimento comunitario, semplicità, ospitalità, solidarietà con i poveri e la testimonianza che degli “amici nel Signore” possono dare al mondo” (CG 35, D 5, n. 34). Il Cardinale Carlo Maria Martini dice, “Se c’è un merito che va riconosciuto ai gesuiti nella loro storia, pur con tutti i loro difetti ed errori, è quello, penso, di aver sempre cercato di non attestarsi sull’esistente, o sul già recensito, ma di aver

sentito costantemente l'invito a scoprire, definire, raggiungere nuovi orizzonti della evangelizzazione e del servizio alla cultura e al progresso umano. Per cui la nozione di frontiera... ha sempre attratto i gesuiti come un ostacolo da superare, un traguardo da raggiungere e da oltrepassare”.

## **Discernimento, collaborazione e lavoro in rete nel governo gesuita per la missione**

Le priorità apostoliche della Compagnia e i criteri ignaziani di discernimento per definirle, e per cercare il modo di renderle effettive, sono temi interconnessi tra loro, e, dal momento che si riferiscono proprio alle modalità attraverso le quali rendere concreta la missione apostolica, centrali nelle *Costituzioni* della Compagnia di Gesù. Questo grande desiderio è contenuto nella Parte VII delle *Costituzioni* in modo palpabile, più denso e più definito, ma con ovvie risonanze in tutte le altre parti. La capacità di vedere la connessione tra l'ideale e il reale, l'universale e il concreto, è, come afferma l'epiteto, meramente divina. Perché questo è ciò che Gesù Cristo ha saputo unire, il divino e l'umano, l'universale e il particolare. Un piccolo esempio ne sono le istruzioni di Ignazio a Lainez e a Salmeron, inviati al Concilio di Trento con la precisa mansione di teologi conciliari. Allo stesso tempo, mentre ricoprono questo grande ruolo, Ignazio ordina loro di impegnarsi nell'insegnamento del catechismo ai bambini. Entrambi gli apostolati, quello nobile e quello umile, sono autentici modi della persona umana di cercare, trovare, e servire Dio. Questo è il motivo per cui il discernimento, la collaborazione e il lavoro in rete possono essere compresi solo partendo dalla prospettiva di trovare modi innovativi di abbracciare la nostra missione. I gesuiti operano un discernimento, collaborano e lavorano in rete per il bene della missione come un moderno profeta. La nostra spiritualità adattiva e la nostra tradizione di dialogo con il mondo spinge i gesuiti a ridefinire le strutture esistenti, in modo tale da trovare risposte migliori alle sfide globali e ai problemi internazionali partendo da un approccio collaborativo che coinvolga un'azione concertata con una portata più ampia. Il nostro nuovo modo apostolico di procedere richiede un cambiamento culturale nella Compagnia di Gesù per sviluppare agenti con le nuove capacità necessarie per fornire visione e leadership in una missione universale e collaborativa. Oggi, la leadership della Compagnia di Gesù è un ministero molto impegnativo. Quando guardiamo al mondo contemporaneo, “la necessità di cooperazione internazionale, di nuove strutture di partenariato e le accresciute attese circa la qualità della vita comunitaria sono solo alcuni dei fattori che richiedono che Superiori e Direttori d'opera – a tutti i livelli di governo – siano dotati di nuove attitudini e nuove competenze. Per questo occorre una specifica formazione per gesuiti e collaboratori in posizioni di leadership” (CG 35, D 5, n. 30).

Il discernimento, questo prezioso dono di Ignazio, è parte integrante della vita di ciascuno e del corpo apostolico. Inizia con la contemplazione di Dio all'opera nel nostro mondo (ES 23, 236) e ci permette di ottenere maggior frutto unendo il nostro sforzo ai disegni di Dio. Il processo di discernimento richiede una continua “dialettica” della parola esistenziale di Dio manifestatasi attraverso situazioni concrete, e della parola profetica di Dio, rivelata in Cristo, nel Vangelo, e nella tradizione vivente. La dialettica consiste nel prestare attenzione a tutti i fattori presenti all'interno della situazione concreta, e nel riflettere, poi, su questi stessi fattori alla luce della parola profetica di Dio, fino a quando il gesuita non è alla fine in grado di valutare, interpretare, e determinare ciò che Dio sta, in realtà, chiedendogli, quale debba

essere la sua risposta alla chiamata di Dio qui e ora. Pertanto, il discernimento della volontà di Dio è al centro della leadership profetica e del governo della Compagnia, perché quando percorriamo il sentiero del discepolo, ci troviamo costantemente di fronte a situazioni mutevoli, nelle quali dobbiamo scoprire come essere fedeli al Vangelo, e alla guida dello Spirito, e fedeli a noi stessi. Tutto ciò ci porta costantemente a fare delle scelte, nei nostri tentativi di integrare preghiera e vita, contemplazione e azione. Il discernimento è quello che “ci radica nella Chiesa, nella quale lo Spirito agisce e distribuisce la diversità dei suoi carismi per il bene comune” (Discorso di Papa Francesco alla Congregazione Generale 36, 24 ottobre 2016). Nel nostro modo di procedere il discernimento è il fondamento di ogni presa di decisione da parte dell’autorità competente (CG 36, D 2, n. 4).

La Congregazione Generale 35 afferma che “la collaborazione nella missione... esprime la nostra vera identità di membri della Chiesa, la complementarità delle nostre diverse vocazioni alla santità, la nostra mutua responsabilità per la missione di Cristo, il nostro desiderio di unirci alle persone di buona volontà a servizio all’umana famiglia, e la venuta del Regno di Dio” (CG 35, D 6, n. 30). La conoscenza e il rispetto reciproci sono indispensabili nella nostra collaborazione con le persone di buona volontà: un reale apprezzamento della dignità, dell’uguaglianza, e dell’eterogeneità delle nostre vocazioni, e una disponibilità a riconoscere i doni, le necessità e le sensibilità tipiche di ogni gruppo. La Congregazione Generale 36 riconosce “il ruolo decisivo per la vitalità della missione della Compagnia di tutti coloro che oggi lavorano con noi ed esprime la propria gratitudine a quanti contribuiscono al ministero dei gesuiti e vi svolgono un ruolo significativo. La missione viene approfondita e il ministero reso più ampio mediante la collaborazione delle persone con cui lavoriamo, particolarmente con coloro che si ispirano alla spiritualità ignaziana” (CG 36, D 2, n. 6).

I gesuiti sono continuamente portati a scoprire, ridefinire, e raggiungere “il *magis*” (SE 23, 95, 97, 98, 149, 151, 152, 155, 167). Il lavoro in rete deve avvenire a tutti i livelli, siano essi locali, regionali, o internazionali, con a volte complesse interrelazioni, che attraversano diversi livelli di un singolo problema. La Congregazione Generale 34 incoraggia fortemente la cooperazione regionale e mondiale: “Tali collegamenti tra persone e istituzioni dovrebbero sapersi occupare di problemi mondiali attraverso l’aiuto reciproco, lo scambio di informazioni, la pianificazione e la valutazione, e con la realizzazione di progetti che non potrebbero facilmente essere portati a compimento nell’ambito della struttura provinciale. Esiste la possibilità di collegamenti organici tra specialisti con esperienze e prospettive diverse ma accomunati da interessi condivisi, così come di collegamenti tra dipartimenti universitari, centri di ricerca, riviste culturali e gruppi regionali di azione. Lo stesso può dirsi per i collegamenti possibili tra agenzie internazionali, organizzazioni non governative e altre organizzazioni emergenti di persone di buona volontà” (CG 34, D 21, n. 14). Per noi gesuiti, frontiere e confini non sono ostacoli o punti di arrivo, ma nuove sfide da affrontare, nuove occasioni da cogliere. In effetti, la nostra è una santa audacia, “una certa aggressività apostolica” (CG 34, D 26, n. 27), tipica del nostro modo di procedere, che è possibile solo attraverso un vero lavoro in rete: “La collaborazione porta naturalmente a cooperare mediante reti. Le nuove tecnologie di comunicazione creano forme di organizzazione che rendono la collaborazione più facile. Esse permettono di mobilitare risorse umane e materiali per sostenere la missione e superano le frontiere nazionali e i limiti delle province e delle regioni. Il lavoro in rete, sovente ricordato nei documenti delle nostre Congregazioni più recenti, si basa su una visione condivisa e

richiede una cultura della generosità, l'apertura a lavorare con gli altri e il desiderio di poterne godere i successi. Il lavoro in rete dipende anche da persone in grado di contribuire con la propria visione e le proprie capacità direttive a una missione in collaborazione" (CG 36, D 2, n. 8).

Pertanto la teologia della leadership profetica e del governo della Compagnia di Gesù ha la sua fonte nei profeti del Vecchio Testamento e il suo acme in Gesù Cristo, il Profeta dei profeti. I gesuiti del Terzo Millennio, avendo memoria e visione, tornano al carisma di Ignazio e aiutano il mondo contemporaneo con fedeltà creativa. Gesù permea i figli di Ignazio con la visione del regno di Dio, una visione che lo ha portato in conflitto con i regni del mondo. E così, la leadership e il governo della Compagnia di Gesù è liberatrice, redentiva, profetica, trasformativa e salvifica.

*Originale inglese  
Traduzione Filippo Duranti*



## Caratteristiche della leadership ignaziana: un orientamento che produce frutti

**Sarah Broscombe**

*Coordinatrice, Programma di Leadership Ignaziano, Yorkshire, Inghilterra*

La leadership ignaziana si trova su una curva di cambiamento irreversibile. Non sorprende, forse: la storia della Compagnia di Gesù è piena di domande straordinarie, e di cambiamenti straordinariamente creativi in risposta a queste domande. Ma fino a poco tempo fa, quasi tutti i leader ignaziani erano gesuiti. La leadership era, quindi, un compimento della formazione gesuita, spesso spontaneo, piuttosto che voluto. Questa formazione (noviziato, studi approfonditi, vita comunitaria (anche se relativamente non convenzionale), Probazioni, le lenti degli Esercizi Spirituali e delle Costituzioni gesuite) non rende affatto omogenei gli individui, ma incorpora un modo di procedere, e un incontro strutturato con una spiritualità particolare, che comporta degli approcci condivisi e un vocabolario per pensare alla leadership e alla governance. Per quanto riguarda i leader ignaziani laici, la formazione è meno approfondita e coerente. Il loro incontro con ciò che significa essere ignaziani può avvenire attraverso la partecipazione agli Esercizi Spirituali, o a corsi di formazione, o addirittura semplicemente attraverso la lettura.

Queste diverse formazioni rendono estremamente complesso generalizzare sulle caratteristiche della leadership ignaziana. Rendono, inoltre, prioritaria la necessità di una comprensione condivisa. Se i laici devono diventare leader convintamente ignaziani, dobbiamo essere in grado di articolare quella che è la leadership ignaziana. Le esigenze formative saranno diverse: laddove i gesuiti in posizioni di leadership spesso percepiscono esigenze legate a competenze di natura tecnica o gestionale, per i leader laici non è sempre chiaro come guidare in modo tipicamente ignaziano. Se non riusciamo a fare chiarezza sulle caratteristiche che devono essere presenti in un leader ignaziano, e ad aiutare le persone a sviluppare questi atteggiamenti, queste qualità, e queste azioni, come possiamo diventare insieme “migliori collaboratori in questa Sua azione?”<sup>1</sup> I leader ignaziani, gesuiti e laici, devono essere dotati di risorse per prosperare nella leadership come persone esperte di consolazione e di amore perspicace, la ‘discreta caritas’ di Ignazio<sup>2</sup>. Probabilmente questo è il motivo per cui le ultime due Congregazioni Generali della Compagnia di Gesù<sup>3</sup> pongono l’accento sulla leadership e sulla governance come priorità.

---

<sup>1</sup> Arturo Sosa SJ, Superiore Generale, “Sul discernimento in comune”: Lettera a tutta la Compagnia, 27 settembre 2017, p. 2.

<sup>2</sup> Ignazio a João Nunes, Patriarca d’Etiopia: Sancti Ignatii de Loyola Societatis Jesu fundatoris epistolae et instructiones, Vol 8, pp. 680-690.

<sup>3</sup> CG 35, D 5, “Il governo al servizio della missione universale”; CG 36, D 2, “Un governo rinnovato per una missione rinnovata”.

Questo articolo si è aperto inquadrando il nuovo contesto e le nuove sfide cui la leadership ignaziana si trova a dover far fronte; un mondo in cui non è più sufficiente una leadership per osmosi formativa, perchè non tutti i leader ignaziani sono o saranno gesuiti, e un mondo in cui molti leader ignaziani hanno pressanti esigenze formative che devono essere soddisfatte se vogliamo servire la missione universale. Articolare il cuore della leadership ignaziana è un compito che va al di là della mia portata, e della portata di questo articolo, ma i paragrafi che seguono offrono un approccio alla leadership ignaziana come un orientamento che produce particolari frutti. Farò, prima, un breve accenno alla portata e ai limiti della teoria della leadership laica, e successivamente mi concentrerò su alcuni aspetti distintivi della leadership ignaziana, in termini di orientamento e di frutti.

L'eccellenza nella leadership è un campo di studi in rapida crescita. Vi è una mole di ricerche, di dati, e di strumenti a cui attingere; non ultimo il lavoro sulle capacità di leadership, la neuroscienza del funzionamento umano, e l'intelligenza emotiva nella leadership. In linea generale, i veri leader devono avere le qualità personali dell'autocoscienza, dell'integrità, dell'autenticità, e del coraggio; a livello interpersonale, devono essere fonte di ispirazione, motivanti, empatici, e buoni comunicatori; mentre a livello strategico, devono essere visionari, propositivi, e guidati dalla missione. Nessuna di queste caratteristiche appartiene esclusivamente alla leadership ignaziana, sebbene molte siano in linea con essa. I leader hanno certamente bisogno di competenze e di conoscenze tecniche, e la formazione sulla leadership ignaziana attingerà alla teoria della leadership secolare per fornire loro le risorse necessarie. Ma l'orientamento è profondamente diverso.

Nel suo *Treatise on the Governance of St Ignatius of Loyola* (Trattato sul governo di Sant'Ignazio di Loyola), Pedro de Ribadeneira SJ dà uguale peso a ciò che Ignazio ha detto, ha fatto, ed è stato. Il ritratto, delineato da Ignazio nelle *Costituzioni*<sup>4</sup>, attraverso le 'Qualità che deve avere il Superiore Generale', è quello di un leader che non è un mero esperto, ma uno specchio e un modello, "una persona, che con l'esempio di ogni virtù aiuti il resto della Compagnia"<sup>5</sup>. In entrambi i testi, l'agire come modello di riferimento è di fondamentale importanza per l'autenticità di un leader ignaziano: "Al fine di aiutare gli altri a realizzare dei progressi, dovrebbero avere la massima cura, e dare la massima importanza a realizzare essi stessi dei progressi, sforzandosi di essere quanto più perfetti, e crescendo ogni giorno in virtù"<sup>6</sup>. Mark Rotsaert SJ osserva: "Questo principio è valido ancora oggi: l'esempio è più importante delle parole"<sup>7</sup>. Gli *Esercizi Spirituali* incorporano questo principio integrativo, coinvolgendo tutto ciò che pensiamo, che facciamo, e che siamo. Per lo più, gli *Esercizi* non ti insegnano: ti cambiano attraverso la relazione.

---

<sup>4</sup> The Constitutions of the Society of Jesus and Their Complementary Norms: A Complete English Translation of the Official Latin Texts (Saint Louis: Institute of Jesuit Sources, 1996) Parte IX, Capitolo 2, [723-735]. Da qui in avanti questa fonte sarà abbreviata in NC.

<sup>5</sup> NC [725-726]

<sup>6</sup> Pedro de Ribadeneira, *Treatise on the Governance of St Ignatius Loyola*, traduzione di Joseph A. Munitiz (Oxford: The Way Books, 2016) [5:1]. Da qui in avanti questa fonte sarà abbreviata in Ribadeneira, *Treatise*.

<sup>7</sup> Mark Rotsaert SJ, in Ribadeneira, *Treatise*; Postfazione p. 50. E prosegue con una sfida ancora più grande: "Se vuoi intraprendere grandi cose per Nostro Signore, non devi temere di condurre una vita come la sua ... Questo è ancora l'unico modo per un buon apostolo".

Pertanto, la leadership ignaziana non può essere ridotta a un schema finito di 'Competenze Essenziali' con le quali possiamo confrontarci. Ma proprio come Ignazio, nelle Costituzioni, illustra le qualità di un buon leader per i gesuiti, così noi possiamo aspettarci che determinate qualità crescano in leader impegnati a essere ignaziani.

Iniziamo da dove parte Ignazio; l'amicizia con Dio<sup>8</sup>. Il vero orientamento verso Dio influenza ogni azione e ogni decisione. Per quanto riguarda l'ago della bussola, il Nord (la presenza di Dio, il movimento dello Spirito Santo nella nostra vita) è immanente, ed esercita sempre un'attrazione magnetica. Anche se temporaneamente deviato con la forza, quando viene rilasciato, l'ago, libero di muoversi secondo la propria volontà, torna al suo Nord, al suo orientamento verso Dio.

Con un orientamento costante – dove, come nel Principio e Fondamento degli Esercizi, lodare, riverire e servire Dio viene prima di tutto – la libertà cresce. La libertà ignaziana è, allo stesso tempo, una sorta di 'indifferenza' ("l'essere pronti a desiderare di rinunciare a qualcosa per amore di Dio"<sup>9</sup>), e una disposizione attiva che è aperta, priva di impedimenti, e pertanto, ugualmente in grado di accogliere ogni cosa, o di lasciarla andare. La libertà è una grazia che cerchiamo. Partendo da questo inizio, gli Esercizi passano ad accrescere la comprensione di sé come di un peccatore amato. Essere completamente amati nell'esperienza sentita del proprio fallimento porta all'umiltà; non la falsa umiltà del rifiuto di sé stessi, o dell'inutilità, ma l'accettazione del reale bisogno personale di redenzione. L'umiltà favorisce l'autenticità, perchè contrasta la pressione del perfezionismo. Tutto ciò è intrinsecamente liberatorio.

La Meditazione sui Due Standard<sup>10</sup> racchiude la sfida dell'umiltà per i leader ignaziani. Ecco due saggezze, o due insiemi di valori<sup>11</sup>. Da una parte, il Nemico offre ricchezza, onore e orgoglio, con l'io come assoluto. D'altra, Gesù offre povertà, disprezzo e umiltà in sua compagnia. I Due Standard sono privi di senso come leadership responsabile, a meno che non si creda nell'opera di Dio nel mondo. Michael Ivens SJ ci mette in guardia, dicendoci di non sottovalutare la plausibilità dei valori del Nemico; ricchezza, onore e orgoglio possono sembrare sensati e necessari quando li percepiamo come credibilità, legittimazione, eccellenza e qualità. Quando l'egocentrismo si insinua è difficile discernere; le catene del Nemico vengono camuffate in modo sottile e plausibile. La saggezza di Gesù è illogica e addirittura inverosimile, finché non comprendiamo che è l'unico modo per stare accanto al Cristo che amiamo. La povertà, il disprezzo e l'umiltà non sono corteggiati dal masochismo, ma dall'amore. Promuovono la libertà.

---

<sup>8</sup> "... un'intima unione e familiarità con Dio nostro Signore, nella preghiera e in tutta la sua attività", NC [723]

<sup>9</sup> Joe Munitiz SJ, *ibid*, Glossario.

<sup>10</sup> Esercizi Spirituali [136] - [147]

<sup>11</sup> Questa sintesi della Meditazione sui Due Standard si basa sull'opera di Michael Ivens, *Understanding the Spiritual Exercises* (Michael Ivens SJ, Gracewing, Leominster, Regno Unito: 1998) pp. 105-113

“Li riconoscerete dai loro frutti”<sup>12</sup>. Sia nelle Costituzioni<sup>13</sup>, sia nel trattato di Ribadeneira<sup>14</sup>, per Ignazio, l’amicizia con Dio si manifesta inevitabilmente nell’azione pratica. I leader ignaziani sono non solo contemplativi, o teorici. Producono frutti quando vivono le conseguenze della loro relazione con Dio. In azione, la loro autorità sarà caratterizzata da un ‘gusto e un odore’ particolari: “Sebbene sia necessario avere autorità per aiutare e fare del bene agli altri, e per questo motivo è assolutamente necessario acquisirla, tuttavia, questa autorità non viene ottenuta con qualsiasi cosa che abbia un sapore o un odore del mondo, ma piuttosto con ... sincera umiltà, mostrando con le azioni, piuttosto che con le parole, che una persona è un discepolo e un imitatore di un Cristo umile, senza volere, o cercare, nulla, al di là della Sua gloria”<sup>15</sup>.

I biografi di Ignazio usavano l’espressione ‘aiutare le anime’ quasi come abbreviazione per la missione gesuita<sup>16</sup>. Noi ‘aiutiamo le anime’ attraverso un amore frutto di discernimento. Ribadeneira parla in modo entusiasta della ‘discreta caritas’<sup>17</sup> di Ignazio. Mark Rotsaert SJ, scrivendo in merito alle implicazioni del Treatise oggi, dice: “Allo stesso modo, l’amore mostrato ... dovrebbe sempre essere quello della discreta caritas, un amore capace di discernere ciò che è buono e ciò che dovrebbe essere fatto”<sup>18</sup>. La magnanimità, la qualità che Papa Francesco descrive come “un cuore grande aperto a Dio e agli altri”<sup>19</sup>, che Ignazio inserisce tra le priorità per il Padre Generale, promuove l’amore frutto di discernimento. Il Presupposto degli Esercizi Spirituali<sup>20</sup> – “ogni buon cristiano dev’essere più pronto a salvare una affermazione del prossimo che a condannarla”<sup>21</sup> – ci aiuta a coltivarla, ed è stato dimostrato dalla generosità di Ignazio nel parlare dei suoi fratelli gesuiti<sup>22</sup>.

---

<sup>12</sup> Matteo 7,16

<sup>13</sup> NC [730]

<sup>14</sup> Per quanto riguarda la selezione degli uomini per la Compagnia – “Pertanto, era più disposto ad accettare qualcuno che sperava potesse essere eccezionale nelle questioni pratiche, dando al tempo stesso un buon esempio ... piuttosto che qualcuno che poteva avere un titolo accademico e una particolare competenza, ma che non aveva nessuna inclinazione, o predisposizione, per le questioni pratiche”, Ribadeneira, Treatise [1:4]

<sup>15</sup> Ibid, [5:10]

<sup>16</sup> Quando Ignazio comprese che i suoi piani concernenti la permanenza a Gerusalemme non erano volontà di Dio, “Si sentiva propenso a dedicarsi per un pò di tempo allo studio in modo da mettersi in grado di aiutare le anime” (Sant’Ignazio di Loyola, Personal Writings: Reminiscences, Spiritual Diary, Select Letters Including the Text of the Spiritual Exercises, traduzione di Joseph A. Munitiz e Philip Endean (Londra: Penguin Books, 1996), Autobiografia [50] – si tratta di uno dei tanti riferimenti all’espressione “aiutare le anime” e “salvare le anime” contenuti nella sua autobiografia.

<sup>17</sup> “Il modo principale era conquistare i loro cuori con l’amore di un padre molto gentile e affettuoso”; “Per riassumere, non vi è madre che si prenda cura dei suoi figli come il nostro santo Padre si è preso cura dei suoi”; “Un amore così premuroso e così affettuoso che è impossibile esprimerlo a parole”. Ibid, [3 introduzione; 3:11; 3:12]

<sup>18</sup> Mark Rotsaert SJ, Postfazione, in Ribadeneira, Treatise p. 48

<sup>19</sup> Discorso di Papa Francesco agli studenti delle scuole gestite dai gesuiti in Italia e Albania, (7 giugno 2013), [https://w2.vatican.va/content/francesco/it/speeches/2013/june/documents/papa-francesco\\_20130607\\_scuole-gesuiti.html](https://w2.vatican.va/content/francesco/it/speeches/2013/june/documents/papa-francesco_20130607_scuole-gesuiti.html)

<sup>20</sup> “... entrare in essi con magnanimità e liberalità verso il suo Creatore e Signore”, Esercizi Spirituali [5]

<sup>21</sup> Esercizi Spirituali [22]

<sup>22</sup> “Lui stesso parlava sempre bene di loro”, Ribadeneira, Treatise [3:6]; “Mostrava il suo amore in modo meraviglioso, coprendo e seppellendo in perpetuo oblio le colpe di coloro che le riconoscevano”. Ibid [3:10]



Il discernimento – ‘le mozioni avvertite nel cuore e pesate dalla mente’<sup>23</sup> – è fondamentale per il modo ignaziano di procedere. “Il discernimento è un cercare con grazia – quasi un senso estetico – i modi attraverso i quali opera l’azione salvifica di Dio presente in tutte le nostre dinamiche relazionali: ... È una saggezza operativa che proviene dal sapere a chi apparteniamo, dove si situa realmente il nostro cuore. Ci chiede di essere attenti al movimento dello Spirito, sia nel mondo, sia in noi stessi, in particolare di prestare attenzione a qualsiasi cosa che ci renda sordi, o che interferisca.”<sup>24</sup> Ignazio si aspetta questa ‘saggezza operativa’ o ‘prudentialia’ in un Padre Generale. I leader ignaziani sono persone che operano un continuo discernimento, quindi continuamente aperti al cambiamento. Crescere nel discernimento è una componente chiave degli Esercizi Spirituali: è fondamentale in un leader ignaziano.

‘Il compito di consolare’ è un invito importante e prezioso per i leader ignaziani. Altri possono perdere la speranza, ma non noi: noi siamo persone dell’Incarnazione e della Resurrezione. ‘Trovare Dio in tutte le cose’ è un atteggiamento di speranza – che il nostro compito non è ‘portare’ Dio, ma trovare e collaborare con Dio già presente, incarnato. Nel suo intervento alla 36° Congregazione Generale, Papa Francesco mette in relazione tra loro la consolazione, la gioia e l’amore: “Ignazio, negli Esercizi fa contemplare ai suoi amici ‘il compito di consolare’, come specifico di Cristo Risorto... La gioia non è un “di più” decorativo, è chiaro indice della grazia: indica che l’amore è attivo, operante, presente”.<sup>25</sup>

In conclusione, credo che la leadership ignaziana sia un orientamento profondo e integrante che produce frutti, non un modello, o uno schema di leadership. Abbiamo specificato nel dettaglio alcuni aspetti di questo orientamento (autenticità, amicizia con Dio, libertà, umiltà), e alcuni dei suoi frutti (aiutare le anime, magnanimità, discreta caritas, discernimento, saggezza operativa, apertura al cambiamento, e consolazione). Certamente, i leader ignaziani devono rafforzare le loro competenze tecniche e professionali, ma queste non hanno la priorità. Il famoso aforisma ignaziano, “Prega come se tutto dipendesse da Dio, e lavora come se tutto dipendesse da te”<sup>26</sup>, è il punto d’incontro dell’orientamento e dell’azione. Qualsiasi persona di buona volontà può crescere nell’indifferenza, nell’umiltà e nella magnanimità, ma se non scaturiscono da un orientamento verso Dio, non sono ignaziane, ma semplicemente delle qualità ammirevoli. La nostra amicizia con Dio è la fonte che rende la nostra leadership coerente, e dalla quale derivano i nostri atteggiamenti e le nostre azioni.

*Originale inglese  
Traduzione Filippo Duranti*

---

<sup>23</sup> Sant’Ignazio di Loyola, Personal Writings (op. cit.), Glossario

<sup>24</sup> James Hanvey SJ, “Because you give me hope”, Thinking Faith, 30 aprile 2013: [https://www.thinkingfaith.org/articles/20130430\\_1.htm](https://www.thinkingfaith.org/articles/20130430_1.htm)

<sup>25</sup> CG 36: Documentazione Complementare [4.1] Papa Francesco: discorso alla CG 36

<sup>26</sup> Questa è la parafrasi di Joseph Munitiz SJ (intro xvii) del famoso passo [6:14] di Ribadeneira, in Ribadeneira, Treatise



## La leadership al modo di Gesù

**Carlos Rafael Cabarrús Pellecer, SJ**

*Movimento Ignaziano per la formazione integrale (MIFI), Guatemala*

### I. Caratteristiche delle persone dotate per natura di leadership

Con questa presentazione, intendiamo parlare della personalità del collaboratore leader nelle opere della Compagnia di Gesù. Segnaliamo la necessità di persone che oltre a essere leader siano **pioniere**; che aprano delle brecce. Si è leader e pionieri in tutti gli ambiti del lavoro; da quello amministrativo e operativo, fino a quello sostanziale. Le sue caratteristiche principali sono:

#### 1. Deve essere una persona che eccelle:

Le aree sono diverse: intellettualità, sport, organizzazione, arti...

Primeggia in:

- *Bonomia*: affabilità, semplicità, gentilezza, e rettitudine del carattere e del comportamento. Viene percepito, essendo una "brava persona", come elemento positivo e di coesione.
- La *qualità della cooperazione*.
- Capacità di *fare squadra* e tendere ponti.
- *Convoca*; non impone, ma integra il pensiero degli altri.
- *Rispetta colui che dissente*.
- La sua *solidarietà spontanea*.
- Entusiasmo. Offre soluzioni che sono creative.
- Che ha lavorato sui suoi lati negativi e ha potenziato quelli positivi.
- Vi è congruenza tra ciò che dice e ciò che fa.
- Che ispira gli altri a lottare per i loro sogni, perché con i suoi risultati dimostra che è fattibile. E oltre a essere un manager che fa bene le cose, fa cose buone.

Il tratto tipico di una persona leader è il suo carattere da "salmone"; sa tornare al suo luogo d'origine e nuotare contro corrente. Conosce la fonte, insieme di qualità che danno l'identità più profonda - il DNA psicologico. Inoltre, sorge la scoperta della coscienza - momento di responsabilità politica - e si dà la grazia dove Dio si rivela come l'Acqua Viva, l'esperienza spirituale.

Queste persone eccellono perché sono libere da pregiudizi, da attaccamenti e da timori... Hanno, una passione che disdegna il denaro, il potere, gli interessi unicamente personali. Il buon leader sa che il suo incarico è temporaneo, e che deve essere sempre al servizio: è sostituibile, mentre l'istituzione permane.

Manifesta una grande empatia per relazionarsi con gli altri. Tutto ciò consente loro di avere abilità sociali. Diventano "spazi sicuri" per le altre persone, e hanno un atteggiamento ottimista di fronte alla vita.

Il leader di cui parliamo si contrappone a quello che esercita una cattiva leadership che comporta autoritarismo, egocentrismi assoluti, e che fomenta adulazione e ipocrisia.

*I leader vi sono in diversi campi.* Questi diversi leader devono collaborare alla formazione personale e istituzionale. Tuttavia, nelle opere della Compagnia di Gesù dovranno essere *leader con ripercussione politica*, dal momento che il carisma dell'istituzione è fare advocacy che trasforma, affinché le situazioni caotiche cambino, e promuovano e *favoriscano un luogo buono per vivere.* La Eutopía

Una cosa importante è che *la persona leader abbia autorità morale*: la sua leadership consiste nel far crescere le persone; ha la caratteristica di "animare" le persone e di incoraggiare suggerimenti e proposte; genera l'abitudine di riflettere. I leader di cui parliamo non esercitano il "potere", dal momento che, di norma, ciò schiaccia persone e progetti. Quella che esercitano è "autorità", la cui miglior traduzione è quella di "animare" i processi; animare le persone.

## **2. Deve essere una persona che si indigna in modo spontaneo e che lotta per il bene comune**

Si indigna di fronte alla mancanza di valori: di fronte alla condizione deplorabile in cui versano le persone / alla depredazione delle risorse naturali / di fronte al razzismo, al machismo / di fronte all'ingiustizia / di fronte alla mancanza di solidarietà. *Si indigna in modo veemente.* E tutto ciò lo spinge a combattere tutte queste situazioni, e a cercare soluzioni strutturali.

## **3. Deve essere una persona che, anche se non sperimenta la fede, si senta attratta dal modo e dal progetto di Gesù, quando gli viene presentato**

**3.1** Di quel Gesù il cui insegnamento più prezioso è stato quello di condividere con noi il vero nome di Dio: Non del dio castigatore e del dio degli Eserciti. Gesù ci ha insegnato a dare a Dio lo stesso nome con cui i bambini chiamano il proprio padre: Abba. Tutto ciò cambia radicalmente l'immagine di Dio e la relazione che si può avere con Lui (Mt 6,1; Rom 8,15). Gesù ha avuto questa esperienza, tra le braccia di Maria e nei lunghi momenti di preghiera silenziosa che trascorrevano, da solo, nel clima del deserto. E ci ha regalato esplicitamente questa relazione così intima nel "Padre Nostro" ...

**3.2** *La sua insistenza forte e costante:* annunciare il Regno di Dio, la cui miglior traduzione l'abbiamo nella certezza che, nonostante tutto, "un altro mondo è possibile" (Lc 4,18; Mt 10, 5-7).

**3.3** *La sua principale attività:* curare cuori liberandoli dal male (Mt 11,28) e offrendo il perdono (Giov 8,10). D'altra parte, guarendo corpi con il suo stesso corpo (Mt 4,23; Mc 5,25).

**3.4** *La sua gioia principale: la convivialità:* Lo ha chiarito quando è stato invitato al banchetto di nozze (Gv 2,1-12) grande simbolo del suo progetto del Regno. Lo stabilisce nel momento in cui promuove pasti con amici e amiche: con Zaccheo (Lc 19), con Marta, Maria e Lazzaro (Lc 10,38) con un fariseo chiamato Simone: (Lc 7, 36-5); con pubblicani ed esattori delle imposte (Mc 2,16) ... Tutto ciò con il suo sigillo e il suo invito fondamentali: **condividere**, parola chiave evangelica. Organizzava anche "momenti di convivialità" con le moltitudini affamate dove si condivideva il pane, (Mt 14, 13-21) e Gesù parlava loro del suo Progetto, con parabole: Il Regno di Dio somiglia...: al seminatore (Mc 4, 1-9) al granello di senape (Mc 4, 30-32) al lievito (Lc 13, 20), al grande banchetto: (Lc 14, 15-24).

**3.5** *La sua strategia:* creare seguaci, donne e uomini, in diversi nuclei: gli apostoli che inviava in coppia, e fondamentalmente si dice che erano dodici (Mt 10, 2), e i discepoli, donne e uomini, piuttosto numerosi, che andavano con Lui, e che lo hanno accompagnato sempre, in particolare alcuni di loro, fino alla croce. D'altra parte, aveva un certo numero di collaboratori che ospitavano nelle loro case gli apostoli, che Gesù inviava ad annunciare il Regno di Dio. (Mt 10, 9-14).

**3.6** *La sua lotta.* Opporsi ai poteri che schiacciavano le persone. *Ha combattuto il potere religioso,* la Legge del sabato (Lc 13, 3-17), che Gesù viola sistematicamente per la disumanità che presupponeva, e per la quale è stato "condannato a morte". Contro la sacralizzazione del Tempio, facendo vedere che si deve adorare Dio "in spirito e verità", e in nessun tempio (Gv 4, 23-24).

*Ha combattuto il potere sociale:* abita nella Galilea dei gentili (Mt 4,15), vale a dire, al margine geografico di ciò che è ebraico. Rompeva leggi e costumi ebraici: era accompagnato da donne - cosa che era mal vista. Gesù non era sposato e questo costituiva un elemento di discredito nella cultura ebraica, fatto per cui si è guadagnato l'insulto di "eunuco" (Mt 19,12). Ha parlato contro il potere patriarcale assoluto della famiglia, spronando a lasciare questa struttura: (Lc 14,26). La maggior parte delle sue guarigioni hanno riguardato persone non ebrei. Dei lebbrosi che guarisce, solo quello che non era ebreo gli rende grazie... Cura il servo del Centurione, che ovviamente era romano. E poi, con l'episodio dell'incontro con la Cananea, non solo si lascia interpellare da una donna - qualcosa di insolito - che non è ebrea, ma la cosa meravigliosa di questo incontro è che questa donna lo "evangelizza", cambia la sua opinione, e Lui allora esclama: "Donna grande è la tua fede" (Mc 7,28).

*Ha combattuto il potere economico.* Rovesciando i tavoli dei cambiavalute nel Tempio, e scacciando questi "banchieri". (Mc 11,15-18).

*Ha combattuto il potere politico.* I leader religiosi commentavano dicendo che Gesù "sobillava il popolo" (Lc 23,2). Di fronte al tranello che gli tesero più tardi, per sapere cosa pensasse del tributo, Gesù toglie ogni sacralità alla figura dell'imperatore, domandando di chi fosse

l'immagine raffigurata sulla moneta. Con la risposta di Gesù: si renda a Cesare ciò che è di Cesare, e a Dio ciò che è di Dio, Gesù chiarisce in modo inequivocabile che Cesare non è Dio, dal momento che si lascia incidere in un'effigie. (Mc 12,17). Per questo la rende, avendo desacralizzato, in questo modo, l'imperatore romano, avendo tolto ogni fondamento alla teocrazia ... Guadagnandosi, in questo modo, la morte. E la morte sulla croce, che è il modo in cui venivano giustiziati coloro che sovvertivano l'ordine romano.

*Ha lasciato in eredità, prima del suo martirio, il rito più intimo, con la Cena che ordinò di preparare scrupolosamente per condividere con i suoi amici, donne e uomini, più vicini. In quell'occasione, si è congedato in modo esemplare, tra i più singolari della sua persona e del suo modo di agire. Nei vangeli sinottici, ci insegna che dobbiamo dividere e condividere l'alimento base per mantenere viva la sua memoria (Mc 14,22 ss). Mentre in Giovanni, colui che sempre ha parlato del Pane vivo disceso dal cielo, durante quella cena propone un servizio semplice, ma che a quel tempo era simbolo di rispetto e di accoglienza in casa: il lavaggio dei piedi. (Gv 13,1-15).*

**3.7** Il finale era già prevedibile. Lo condannano, lo torturano e lo inchiodano su una croce, che provocava terribili sofferenze. Lì lo hanno accompagnato i più fedeli: le donne, sua Madre, Maria e Giovanni. In quei momenti, Gesù arriva a esclamare in modo straziante **perché mi hai abbandonato!** (Mt 27,46). È appesa al legno della Croce l'insegna che descrive il fallimento della sua vita perché tutti la vedano! Per di più, con un tono beffardo: "Gesù Nazareno re dei giudei" ... Tutto è compiuto! La malizia più grande dell'ingiustizia è pensare, allora, che in quei momenti di dolore e di angoscia non siano le strutture politiche ed economiche le responsabili, ma è quasi interpretare come se il suo Abbà lo avesse tradito!... È lì che percepiamo la malvagità più profonda del peccato... Ma Gesù prima di spirare ci ha consegnati a sua Madre: in quei momenti, sperimenta anche una brezza di significato, e termina dicendo: "Nelle tue mani consegno il mio spirito!" (Lc 23,46).

**3.8** Tuttavia, sappiamo e abbiamo sperimentato che Gesù è risorto. È il Vivente che ci dà speranza, ci dà animo. Si fa presente in vari modi, e in diverse occasioni. Ci chiama a imprimere, nella storia, il sigillo della Trinità: Del Padre, del Figlio e dello Spirito Santo. Questa trinità che, secondo Ignazio, ci spinge a seguire il suo impulso di "operare la redenzione del genere umano". (EE 107).

## **II. Il lavoro in rete, nelle istituzioni della Compagnia**

### **1. Agire in modo pertinente con azioni concrete**

Questi compiti che ci sono stati assegnati sono i più delicati di tutto il lavoro formativo. Per questo motivo, dobbiamo lavorarci in modo personale, ma soprattutto come gruppi, *con una serie di "azioni" chiave.*

- 1. Lavorare per costruire, o per rafforzare, un gruppo: Il rafforzamento del gruppo è fondamentale. Tutto ciò viene valutato, controllando se stiamo davvero raggiungendo l'integrità nelle persone. Necessità di trasferire i risultati ad altri casi.*
- 2. Generare un corpo: Controllare e valutare costantemente la qualità e non solo l'attività. Verificare in base ai risultati conseguiti, e non solo in base alle attività svolte.*
- 3. Definire ciò che costituirebbe un gruppo.*

4. Che la *Maggior gloria di Dio* – **che l'umanità viva** – sia il nostro grande criterio di azione. Questo ci porta a stabilire dove porre, in concreto, quello che è il *Magis*: desiderare che se Dio lo chiede e lo vuole “facciamo più di ciò che possiamo”.
5. Necessità di formare in modo più inclusivo sui diritti umani e della terra.
6. Il grande obiettivo è incidere in un *cambiamento civilizzatore*
7. La generazione del Tessuto Sociale la grande strategia di coesione e azione sociopolitica

### **III. La leadership per la trasformazione sociale**

La ragion d'essere delle opere della Compagnia di Gesù non consiste solamente nella formazione dei soggetti, ma nel contribuire a formare persone Coscienti, Competenti, Compassionevoli e Impegnate.

In questi semenzai, che si generano piuttosto con attività extracurricolari, si potranno trovare alcune persone che hanno una sorta di “spirito pionieristico”, che *aprono nuove breccie*. Tutto ciò per incidere sulla trasformazione di questa società caotica, irregolare, che promuove la disuguaglianza e la corruzione, fornendo un luogo buono per vivere: La Eutopía. Tutto ciò si ottiene solo attraverso azioni strutturate con altri attori con i quali si sperimenta una certa sintonia e una capacità di alleanze strategiche.

*Originale spagnolo  
Traduzione Filippo Duranti*



## Governare con uno spirito ignaziano oggi

**Dr Sandie Cornish**

*Praticante della dottrina sociale cattolica, Australia*

**G**overnance e spiritualità si incontrano nell'ordinamento di relazioni, sistemi e processi per il bene della missione. La sfida per quanto riguarda la governance ignaziana è far sì che sia guidata da valori, atteggiamenti, motivazioni, e impegni che siano espressivi della nostra spiritualità, vale a dire, della nostra comprensione di Dio, del mondo, e del nostro posto posto all'interno del mondo.

Nel diritto civile australiano, la corporate governance viene descritta come "la struttura di norme, relazioni, sistemi e processi all'interno dei quali, e attraverso i quali, l'autorità viene esercitata, e controllata, all'interno delle società. Comprende i meccanismi attraverso i quali le aziende, e coloro che le controllano, sono chiamati a rispondere del loro operato"<sup>1</sup>. Tipici compiti di governance sono la determinazione della missione e dello scopo dell'organizzazione, la definizione degli obiettivi e di una visione strategica, la supervisione della pianificazione organizzativa e della revisione, la selezione e il monitoraggio della performance dell'amministratore delegato, il controllo finanziario, la garanzia di risorse adeguate, la supervisione etica e reputazionale, l'advocacy dell'organizzazione, la gestione del rischio, la garanzia della conformità alle leggi e ai regolamenti rilevanti.<sup>2</sup> Allo stesso tempo, Lucas e altri pongono l'accento sul fatto che, nel diritto ecclesiastico, la governance "si riferisce alla formulazione della politica e chi governa è responsabile della politica. Gli amministratori, al contrario, attuano la politica così determinata"<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Justice Owen in the HIH Royal Commission, *The Failure of HIH Insurance Volume 1: A Corporate Collapse and Its Lessons*, Commonwealth of Australia, April 2003 a pagina xxxiv. Citato in: ASX Corporate Governance Council, *Corporate Governance Principles and Recommendations*. (ASX Corporate Governance Council: 2014). 3. <http://www.asx.com.au/documents/asx-compliance/cgc-principles-and-recommendations-3rd-edn.pdf>. Pagina visitata il 6 dicembre 2017.

<sup>2</sup> Si veda, per esempio, Institute of Community Directors Australia, Women's Leadership Institute Australia, and Our Community. *Get on a Board (Even Better - Become the Chair): Advancing Diversity and Women in Australia*. (North Melbourne: Our Community, 2011), 70 - 74; Fishel, David. *The Book of the Board: Effective Governance for Non-Profit Organisations*. 2° edizione. (Annandale: The Federation Press, 2008), 6-8.

<sup>3</sup> Lucas, Brian, Peter Slack, e William D'Apice. *Church Administration Handbook*. (St Pauls, 2008), 50-51.

In Asia Pacifico, spesso, dei laici amministrano, guidano, o assumono, in base al diritto civile, la governance di ministeri creati da istituti religiosi. In alcune realtà, degli istituti religiosi stanno trasferendo la governance ecclesiale di ministeri disciplinati dal diritto canonico a nuove persone giuridiche pubbliche con laici in qualità di amministratori fiduciari. Coloro che assumono la governance ecclesiale devono necessariamente comprendere la natura spirituale di tale governance. Pur non affrontando questo fenomeno in modo specifico, la Congregazione Generale 35 ha riconosciuto che strutture e circostanze in continuo cambiamento “richiedono una migliore articolazione dei valori ignaziani e modi di procedere” e possono “richiedere alcune chiarificazioni circa il modo di esercitare il governo affinché continui a essere autenticamente ignaziano”<sup>4</sup>. Queste riflessioni costituiscono un tentativo di aiutare in questo compito.

## Spiritualità e Governance

Se intendiamo la spiritualità come il modo, di una persona o di un gruppo, di comprendere Dio, il mondo, e il proprio posto all'interno del mondo, espresso in valori, atteggiamenti, motivazioni o disposizioni, impegni e pratiche,<sup>5</sup> governance e spiritualità si incontrano nell'ordinamento di relazioni e di modi concordati di procedere – sul *come* piuttosto che sul *che cosa* di una missione. Sebbene la governance possa essere percepita come strutturale, procedurale e impersonale, la Congregazione Generale 36 descrive la governance della Compagnia di Gesù come “personale, spirituale e apostolica”<sup>6</sup>. Serve e sostiene la missione attraverso la *cura personalis* e la *cura apostolica* – servendo la missione stessa e le persone in essa coinvolte. Le persone non sono mai meri strumenti della missione, e devono sempre essere comprese all'interno della rete di relazioni che ci tengono in essere. Passeremo, ora, a considerare alcune sfide per la governance poste dall'invito a riconciliare o a mettere nel giusto ordine le nostre relazioni con Dio, con gli altri e con il resto della creazione.

## Riconciliazione con Dio

Nella governance ignaziana, in realtà, non decidiamo la nostra missione, ma piuttosto discerniamo sul modo in cui siamo chiamati a partecipare con Gesù alla *missio Dei* perché “come servitori della missione di Cristo, siamo invitati a collaborare alla sua opera di rendere giuste le nostre relazioni con Dio, con gli altri essere umani e con la creazione”<sup>7</sup>. Coloro che ricoprono ruoli di governance devono coltivare la libertà interiore di mettere da parte progetti personali, prospettive particolari, o l'idea di rappresentare un determinato elettorato.

Il discernimento per la missione non è solo una pianificazione strategica che usa un linguaggio diverso. Un'analisi del contesto non ci avviserà della presenza del peccato e della grazia, o della chiamata che Dio fa a ciascuno di noi, se non cercheremo attivamente di trovare Dio nei dati. Il discernimento, come spiega la Congregazione Generale 36, “inizia con la

---

<sup>4</sup> CG 35, D 5, n. 1c.

<sup>5</sup> Mason, Michael, Andrew Singleton, e Ruth Webber. *The Spirituality of Generation Y: Young People's Spirituality in a Changing Australia*. Mulgrave: John Garratt Publishing. 39–41.

<sup>6</sup> CG 36, D 2, n. 1.

<sup>7</sup> CG 35, D 3, n. 18.



contemplazione di Dio all'opera nel nostro mondo e ci permette di ottenere maggior frutto unendo il nostro sforzo ai disegni di Dio" e nel nostro modo di procedere "è il fondamento di ogni presa di decisione da parte dell'autorità competente"<sup>8</sup>.

Il discernimento per la missione non è un compito che può essere delegato; è responsabilità di chiunque occupi un ruolo di governance. Pertanto i laici che ricoprono questi ruoli devono ricevere una formazione specifica, ed essere inclusi nei processi di discernimento, invece di essere utilizzati semplicemente per la loro competenza tecnica. La mia tesi di dottorato suggerisce la necessità di una solida formazione sulla spiritualità ignaziana per i laici impegnati nell'apostolato sociale nella regione dell'Asia Pacifico, se questi dovranno, poi, diventare veri e propri partner, o addirittura guidare le opere ignaziane<sup>9</sup>. Questo ci porta alle sfide per una governance ignaziana che favorisce giuste relazioni con gli altri.

## Riconciliazione con gli altri

In che modo i nostri stessi sistemi di governance possono incarnare giuste relazioni con gli altri? Possono esprimere meglio la solidarietà, adottare un'opzione per i poveri, e rispettare l'azione e la vocazione dei collaboratori?

Riecheggiando l'invito di Papa Francesco a una globalizzazione della solidarietà, le ultime Congregazioni Generali ci hanno chiamati ad agire di più come una sola Compagnia, a una governance che guardi al bene più grande e più universale, a una condivisione più efficace delle risorse umane e materiali per la missione.<sup>10</sup> La globalizzazione richiede una rivalutazione dell'esercizio multilivello della sussidiarietà all'interno della Compagnia. Alcune decisioni possono, oggi, essere prese, in modo più efficace, sia a livello di Conferenza, sia a livello internazionale, e, ad ogni livello, la governance deve essere esercitata in uno spirito di comunione, non solo di coordinamento tecnico. Inoltre, la necessità di una collaborazione multilivello e multisettoriale ha visto l'espansione del lavoro in rete all'interno, e da parte, della Compagnia, in particolare nell'Apostolato Sociale. La Congregazione Generale 36 inserisce il potenziale di questo approccio e dei suoi risultati nel contesto del desiderio del Concilio Vaticano II di una maggiore sinodalità all'interno della Chiesa.<sup>11</sup> Questi sviluppi riguardano l'ecclesiologia - chi siamo come Chiesa - così come un'azione efficace - cosa facciamo.

L'opzione preferenziale per i poveri<sup>12</sup> della Compagnia di Gesù pone le persone e le comunità che versano in condizioni di povertà al centro della governance ignaziana. Le sue radici possono essere trovate nel desiderio di Ignazio di seguire Gesù, povero e umile, e nella conferma della sua missione in una visione alla Storta, dove ha sperimentato l'essere posto

---

<sup>8</sup> CG 36, D, 2, n. 4.

<sup>9</sup> Cornish, SJ (2016). How Catholic social teaching and Ignatian spirituality interact within the praxis of the Jesuit conference Asia Pacific Social Apostolate network in relation to vulnerable migrants in and from Asia (Tesi di dottorato, Australian Catholic University). Consultato alla pagina: <http://researchbank.acu.edu.au/theses/624>

<sup>10</sup> CG 35, D 5, n. 1a.

<sup>11</sup> CG 36, D 2, nn. 8-9.

<sup>12</sup> CG 35, D 1, n. 6.

dal Padre con Gesù che porta la sua Croce. Tutto ciò solleva domande su come i sistemi di governance possano includere in modo significativo le persone crocifisse e le loro prospettive, ed essere trasparenti e responsabili verso gli stessi poveri, consentendo che la loro esperienza sfidi il modo in cui comprendiamo e viviamo l'opzione per i poveri. Anche la base cristologica di questo impegno ignaziano può presentare delle sfide per un'azione interconfessionale in alcuni contesti.

Le Congregazioni Generali 35 e 36 hanno affrontato il tema della collaborazione, sia per ragioni pragmatiche, sia per ragioni ecclesologiche.<sup>13</sup> La Congregazione Generale 36 afferma giustamente che si sono realizzati dei notevoli progressi nella collaborazione, e cita gli ostacoli che rimangono.<sup>14</sup> La mia ricerca, che comprende un caso di studio della prassi della Rete dell'Apostolato Sociale della Conferenza dei Gesuiti dell'Asia Pacifico, in relazione ai migranti vulnerabili in Asia, ha rivelato che coloro che hanno preso parte alla ricerca, gesuiti e non, hanno percezioni profondamente diverse in merito al fatto che i gesuiti e le organizzazioni dei gesuiti possano essere collaborativi o meno, e idee diverse su cosa sia la collaborazione.<sup>15</sup> La comprensione che la Compagnia ha di sé stessa potrebbe essere migliorata ascoltando più attentamente le esperienze e i punti di vista dei collaboratori. Vengono trattati come pari, e inclusi nella governance, o il loro impiego si limita, per lo più, all'amministrazione, e a dare seguito alle decisioni di altri? Possono essere effettivamente inclusi nella governance ecclesiale in base alle attuali strutture? Per esempio, sebbene la Congregazione Generale 35 abbia riconosciuto la leadership di opere ignaziane e gesuite da parte di collaboratori di altre tradizioni religiose,<sup>16</sup> il diritto canonico richiede che i gli amministratori di persone giuridiche pubbliche siano cattolici.

## Riconciliazione con la Creazione

Il terzo elemento delle giuste relazioni è la riconciliazione con il resto della creazione. La nostra governance può rispettare la c.d. 'triple bottom line' della sostenibilità, possiamo applicare filtri etici positivi e negativi ai nostri investimenti, e i nostri sistemi e processi possono essere rivisti per premiare la riduzione delle spese, il riutilizzo e il riciclo. Tutto ciò è buono e necessario, ma la grande sfida qui è andare al di là di un'etica della custodia, o di una sostenibilità ecologica, per arrivare a un'etica della cura, e alla coscienza di una mutua appartenenza, come ha fatto Papa Francesco nell'Enciclica *Laudato Si'*.<sup>17</sup> Comprendere noi stessi come parte della creazione – non come manager o utenti responsabili della creazione – è più una questione di spiritualità che di etica.

---

<sup>13</sup> Per esempio, la CG 36, D 2, n. 5 inserisce il tema della collaborazione nel contesto della diminuzione numerica dei gesuiti, e il n° 6 ripete l'affermazione contenuta nella CG 35 secondo cui la collaborazione e la reciproca responsabilità esprimono la complementarietà di diverse vocazioni presenti all'interno della Chiesa.

<sup>14</sup> CG 36, D 2, n. 7.

<sup>15</sup> Cornish, op. cit.

<sup>16</sup> CG 35, D 6, n. 11.

<sup>17</sup> Papa Francesco, *Laudato Si'*, 2015; si veda, in particolare, il capitolo 4, che parla di un'ecologia integrale, e il capitolo 6, che, tra le altre cose, invita a una profonda conversione ecologica di natura spirituale.

Qui la visione del mondo pre-moderna di Ignazio parla direttamente ai bisogni dei nostri tempi. Nel Secondo Esercizio della Prima Settimana, Ignazio ci invita a riflettere sui nostri peccati e a sperimentare una “esclamazione di ammirazione con grande affetto, passando in rassegna tutte le creature, come mi hanno lasciato in vita e conservato in essa ... i cieli, il sole, la luna, le stelle, e gli elementi, i frutti, gli uccelli, i pesci e gli animali – e la terra, come non si è aperta per inghiottirmi ...”<sup>18</sup>. Anche noi siamo creature, e Dio ci tiene in essere attraverso tutte le altre creature che sono nostre compagne, che ci aiutano a conoscere, ad amare, e a servire Dio. La risposta che questo Esercizio richiama non è una risposta di dovere, ma di gratitudine e di stupore. Questo è lo spazio da cui deve procedere la nostra governance se veramente vuole promuovere la riconciliazione con il resto della creazione.

## Conclusioni

Lo sviluppo continuo di una governance genuinamente ignaziana richiede una riflessività sofisticata che proietti il nostro sguardo su noi stessi come attori. L’esperienza, il pensiero, e l’azione di altri possono sfidare e arricchire la nostra prassi, e affinare la nostra capacità di discernimento. Dio opera nel mondo, e non solo attraverso la Compagnia! Le persone che occupano ruoli di governance devono essere in grado di muoversi tra una molteplicità di fonti e di risorse, ivi comprese le fonti della fede, integrandole. Per esempio, abbiamo visto che la collaborazione e il lavoro in rete costituiscono delle modalità attraverso le quali strutturare relazioni suscettibili di promuovere giuste relazioni. Ignazio e i suoi primi compagni hanno descritto le loro relazioni come essere ‘amici nel Signore’, e la mia ricerca ha confermato che l’accompagnamento e l’amicizia sono pratiche centrali della Rete dell’Apostolato Sociale della Conferenza dei Gesuiti dell’Asia Pacifico. Metterli in dialogo con teologie contemporanee come la concezione dell’amicizia di Swinton, come pratica salvifica, e la concezione dell’ospitalità di Bretherton, come un modo di relazionarsi con vicini con i quali potremmo non essere d’accordo sull’idea del bene, può consentirci di articolare meglio il modo in cui essere amici e compagni può informare la governance ignaziana.<sup>19</sup> Connessioni più esplicite potrebbero, inoltre, essere fatte con concetti tratti dalla Dottrina Sociale della Chiesa Cattolica, come la solidarietà come virtù cristiana, la sussidiarietà, e l’unità della famiglia umana. Inoltre, collegare la riflessione sulla governance alla comunione e alla sinodalità ci ricorda che facciamo parte di un corpo apostolico all’interno della Chiesa, alla quale diamo il nostro contributo e dalla quale apprendiamo.

Per riassumere, una governance genuinamente ignaziana sarà: al servizio della missione di Cristo, discernente, attenta alle esperienze e alle prospettive degli altri, in particolare dei poveri, flessibile nell’adattare i modi di procedere per interpretare, in modo creativo, le esigenze di sussidiarietà in un contesto di globalizzazione, e sofisticata nella sua riflessività.

*Originale inglese  
Traduzione Filippo Duranti*

---

<sup>18</sup> Es. Sp. [60]

<sup>19</sup> Swinton, John. *Raging with Compassion: Pastoral Responses to the Problem of Evil*. Grand Rapids, Michigan: William B. Eerdmans Publishing, 2007; Bretherton, Luke. *Hospitality as Holiness: Christian Witness Amid Moral Diversity*. Londra: Ashgate, 2006.



## Sulla leadership nelle opere della Compagnia di Gesù

**David Fernández, SJ**

*Università Iberoamericana, Messico*

### Premessa

In questo articolo, andrò ad esporre ciò su cui ho avuto modo di riflettere, e che ho appreso, prestando il mio servizio come direttore di un'opera, nello specifico, come responsabile di un Centro per i Diritti Umani, e successivamente come rettore di tre diverse università. Ciò vuol dire che ciò che dico non è ciò che ho fatto, né ciò che sto facendo, ma ciò che raccomando.

### Presupposto

La concezione ignaziana della leadership non differisce, in realtà, dall'idea generale di servizio di governo: una persona ha leadership nella misura in cui è al servizio degli altri; e il modo migliore per essere al servizio degli altri è con una leadership e un governo di carattere personale, spirituale, e apostolico. Servire e governare sono una cosa sola. Sono al servizio degli altri attraverso l'attività di governo, e perché ciò sia autentico devo esercitarla con la consapevolezza di essere servitore degli altri, per una chiamata particolare di Dio.

Data l'indole ignaziana della leadership e del governo gesuiti, questi partecipano, necessariamente, di una componente carismatica o spirituale e di un carattere pratico o istituzionale.

Come dice San Paolo: un corpo senza spirito è un cadavere, ma uno spirito senza corpo non può avanzare, non serve a niente, manca di anima. Sono necessarie le due cose: carisma e istituzione. Senza carisma l'istituzione si burocratizza e perde i suoi fini; senza istituzione il carisma si perde nella storia, non può perdurare, non può operare nella realtà.

La parte carismatica mira ad allineare l'istituzione con gli obiettivi e con le finalità che propone la Compagnia di Gesù, con la Missione della Compagnia Universale. Il compito principale del direttore è, quindi, allineare o rendere congruenti le finalità dell'opera con il Progetto Apostolico Comune, le Congregazioni Generali, e i piani settoriali, regionali, e universali dell'ordine. Il fine ultimo della leadership è sempre apostolico.

La parte istituzionale, mira a razionalizzare le risorse, a generare una struttura, e ad amministrare il personale, affinché queste finalità apostoliche possano essere conseguite. Per esempio, dispone controlli per far sì che venga effettuata la pianificazione dell'opera. Se fossimo angeli, non sarebbero necessari regolamenti, né controlli. Tuttavia, noi esseri umani

siamo fallibili e contraddittori: per questo motivo, abbiamo bisogno di norme e di meccanismi di supervisione.

## **L'aspetto carismatico**

La prima cosa da tenere in considerazione è che l'Opera esiste per realizzare la missione che le è stata assegnata dalla Compagnia di Gesù: è, quindi, come si è detto, un'opera apostolica. Non è a beneficio dei suoi collaboratori, ma esiste per realizzare la missione. In tal senso, ogni collaboratore è chiamato ad aggiungere la propria ricchezza all'istituzione, non a cercare di trarne vantaggio. Molto spesso, noi che abbiamo la leadership ci confondiamo e lasciamo "per il bene personale" di alcuni collaboratori, che permangono all'interno dell'istituzione, o tolleriamo inefficienze. Tutto ciò equivale a confondere l'opera apostolica con un centro di accoglienza o di beneficenza per gli stessi impiegati o collaboratori che ne fanno parte.

Con la leadership si vuole chiamare coloro che fanno parte dell'istituzione a fare propria la missione gesuita: caricarli sul carro della missione di riconciliazione che parte dalla giustizia, in un dialogo interculturale e interreligioso. È una missione decisamente importante, che presuppone sfide enormi. Di conseguenza, è necessario incoraggiare i collaboratori a sognare in grande, a essere generosi, a superare i loro piccoli progetti personali per andare verso l'ambizioso progetto comune. Implica anche mostrare con fatti che è fattibile avanzare nella direzione che segna il grande progetto istituzionale: il raggiungimento di una società giusta, equa, felice, nella quale regni il Padre di tutti gli uomini e di tutte le donne.

Il fatto che l'opera sia per realizzare la missione del corpo apostolico significa anche che non ne sono direttore perché mi vogliano più bene, o perché i miei amici e i miei conoscenti possano trarne vantaggio, o per eccellere personalmente. Sono direttore perché l'opera realizzi la missione che le è stata assegnata. In questo senso, il direttore o la direttrice deve essere, o pretendere di essere, assolutamente libero da tutto ciò che possa costringerlo: affetti, interessi, pressioni, precedenti elezioni, per porre al centro la missione apostolica dell'opera e del Corpo della Compagnia.

Un compito importante del direttore è non viziare i nostri collaboratori con favoritismi, eccessive espressioni di adulazione, e indebite discriminazioni. Si tratta di sostenerli affinché siano leali nei confronti della Compagnia di Gesù, e non del gesuita di turno; dell'opera nel suo insieme, e non di un governo particolare. Troppo spesso, i collaboratori o i colleghi più ignaziani non sono quelli che dicono di "essere orgogliosi del loro posto di lavoro", ma coloro che "se lo sudano"; quelli che lavorano intensamente per realizzare la missione fede-justitia, indipendentemente dalla posizione che occupano nell'organigramma, sia essa apicale, intermedia, o bassa. Non sono quelli che hanno una migliore formazione ignaziana, ma quelli che realizzano effettivamente il compito apostolico gesuita, e lo fanno "secondo il nostro modo di procedere". Come diceva uno scrittore latinoamericano: non bisogna dimenticare che scrivere significa scrivere effettivamente, non proclamare che si scrive.

Governare, inoltre, è comunicare... Una leadership ignaziana sa far circolare le informazioni in tutte le direzioni dell'istituzione, come anche le pretese, i modi e gli atteggiamenti che si desidera avere nell'opera, in modo tale che tutti, uomini e donne, abbiano contezza di ciò che si desidera ottenere, del modo in cui si desidera farlo, insieme a chi, e in che termini.

Allo stesso modo, un direttore di una nostra opera deve promuovere la partecipazione di tutti i collaboratori, uomini o donne, al discernimento e alla pianificazione istituzionale: pregare collettivamente, integrare i gruppi, concordare il processo generale, rivedere la missione e la visione alla luce di ciò che si comprende come volontà di Dio, fare una diagnosi dell'opera, identificare i processi strategici e i loro obiettivi, ecc. Tutto ciò deve essere lavorato a tutti i livelli dell'organigramma e raccolto dall'istituzione.

## **L'aspetto istituzionale**

Questa componente della leadership ignaziana richiede strumenti professionali di gestione amministrativa per essere adeguatamente sviluppata. Comporta una pianificazione e una valutazione rigorose e permanenti. La prima cosa da fare è definire una struttura organizzativa.

Forse il primo punto che deve essere preso in considerazione per quanto riguarda la struttura organizzativa di qualsiasi istituzione è che detta struttura risponda alle finalità stabilite dalla missione e dalla visione istituzionali. In altre parole, la struttura dipende dal compito prospettato dalla missione e dagli obiettivi fissati dalla visione dell'opera.

Per esempio, un'università la cui missione pone maggiore enfasi sulla docenza avrà bisogno di avere una struttura che contempli l'impiego della maggior parte del personale nelle aree che soddisfano i requisiti dell'insegnamento, ed è probabile che non abbia corsi post-universitari, o che ne abbia un numero estremamente ridotto. D'altra parte, un'università la cui missione pone maggior enfasi sulla ricerca dovrà necessariamente avere una struttura con la maggior parte dei suoi dipartimenti e del suo personale nelle aree che soddisfano i requisiti della ricerca. È probabile che abbia una forte prevalenza di corsi post-universitari, e sicuramente avrà una maggiore attività di divulgazione e di affiliazione rispetto al primo caso.

Pertanto, ribadisco ciò che è ovvio: la struttura dipende dalle funzioni che si intende realizzare. Vale a dire, dalle finalità, dagli obiettivi e dai risultati che persegue l'istituzione.

Tuttavia, in un secondo momento, abbiamo che i risultati che può ottenere una determinata struttura sono il prodotto dell'interazione tra le persone che occupano i posti della struttura, della struttura stessa, e dell'ambiente.

Dato uno stesso ambiente, può succedere che una cattiva struttura produca risultati positivi grazie alle persone che occupano le posizioni apicali; o, al contrario, una struttura valida può essere improduttiva perché le persone che ne fanno parte non sono quelle adatte. Da quanto detto fino a questo momento, si può anche concludere che non vi è una struttura unica che dia risultati. Esistono diverse strutture in grado di raggiungere risultati.

La struttura deve essere, quindi, dinamica, deve mettersi in discussione, deve adattarsi ai cambiamenti dell'ambiente, ma soprattutto deve sapersi modificare nel momento in cui non raggiunge i risultati sperati.

Sorge, allora, la necessità di una valutazione. Sia la struttura, sia gli impiegati che ne fanno parte, devono essere valutati in termini di risultati che producono, e modificati per essere

valutati nuovamente, in modo tale che si produca un circolo virtuoso che dia risultati in modo efficiente.

Il clima lavorativo influisce sull'interazione tra le persone integrate nella struttura. Può essere un aiuto o un ostacolo al raggiungimento degli obiettivi. Si deve, pertanto, favorire un clima che porti al conseguimento dei risultati. Il clima può variare a seconda dell'enfasi che si pone sul compito o sul benessere delle persone. Un clima desiderabile è quello che porta ad avere un adeguato equilibrio tra l'orientamento al compito e la soddisfazione degli impiegati. I risultati migliori si ottengono nella misura in cui si possono allineare gli obiettivi dell'istituzione con gli obiettivi, o il progetto di vita, dei collaboratori.

L'amministrazione dell'interazione tra la struttura, il personale e l'ambiente è una delle sfide che deve affrontare il rettore di qualsiasi università, il direttore o la direttrice di qualsiasi delle nostre opere.

La situazione può sembrare molto complessa e lo è. Pertanto, i requisiti tecnici di coloro che occupano le posizioni apicali devono essere molto elevati, se si vuole ottenere non solo buoni risultati, ma risultati che siano i migliori possibili.

Non tutte le strutture sono economicamente sostenibili. A seconda delle condizioni locali, alcune strutture sono in grado di generare le entrate necessarie a coprire le spese, mentre altre no. Per esempio, in molti dei paesi dell'America Latina, la principale fonte di entrate delle nostre università sono le rette. In questo modo, le spese per la ricerca, l'affiliazione, e la divulgazione devono essere coperte con le entrate provenienti dai corsi di laurea di primo livello. Questo comporta inevitabilmente che l'area più gravata della struttura sia la docenza.

Attualmente, per la Compagnia di Gesù il fine ultimo delle sue opere pastorali, sociali ed educative è la trasformazione della società in una società più umana, più solidale, più giusta, più equa, più in sintonia con i valori del Vangelo. Realizzare questa trasformazione costituisce la principale sfida dell'università gesuita e, pertanto, della sua struttura.

Questa finalità determina l'azione che dobbiamo realizzare, la struttura che dobbiamo adottare, e la cultura e il clima lavorativo che dobbiamo stabilire e condividere.

## **La collaborazione e il lavoro in rete**

Il Papa insiste sul fatto che i problemi del mondo sono interconnessi tra loro. Vogliamo dare una risposta alla cura della casa comune, alla crisi della migrazione mondiale, ai conflitti etnico-religiosi e alla povertà nel mondo. Tutto ciò spinge la Compagnia verso nuove frontiere, e la obbliga a unire i suoi sforzi con molti altri, dentro e fuori la Chiesa, che vogliono contribuire alla soluzione di questi problemi.

In effetti, nel settore dell'educazione, in particolare, è aumentato il nostro lavoro in rete, ed è stato esteso l'accesso all'istruzione per le persone più svantaggiate. Abbiamo nuove iniziative di coordinamento che si occupano degli emarginati, soprattutto nel campo dell'istruzione. Ma è aumentato anche il nostro lavoro su temi che riguardano l'ecologia, la comunicazione, l'istruzione superiore e l'advocacy in ambito sociale. Siamo più sensibili al problema della

migrazione universale. Offriamo diverse risposte a rifugiati e migranti. Credo sinceramente che vi sia un senso più profondo di missione globale.

Tuttavia, non sempre sappiamo come operare in rete. Abbiamo meno intellettuali ed esperti di dialogo interculturale e interreligioso. Dobbiamo necessariamente operare una riflessione critica sull'impatto della crisi sulle nostre istituzioni. La nostra attività di advocacy nel campo sociale ed ecologico deve essere più efficace, e collaborare in reti esterne alla Compagnia. Riconosciamo il fatto di essere superati e di dover lasciare alcune delle nostre istituzioni tradizionali, o di far in modo che vengano gestite esclusivamente da laici e laiche. L'attaccamento alle strutture attuali può essere un ostacolo. Il lavoro con i giovani ha un potenziale enorme, ma difficilmente cresciamo sotto questo aspetto.

Indubbiamente, al giorno d'oggi, favorire la collaborazione e promuovere reti apostoliche è un qualcosa di intrenseco al lavoro della leadership istituzionale. Ciò implica migliorare l'uso della tecnologia digitale e dei social media, così come rispondere in modo più coordinato alla crisi globale delle migrazioni. Appoggiare, rafforzare, e approfondire il lavoro in rete anche nell'apostolato intellettuale.

Per quanto riguarda la collaborazione con Altri, penso che sia anche un aspetto costitutivo della missione di guidare qualsiasi istituzione della compagnia. Credo sinceramente che vi siano dei segnali di progresso su questo terreno. Per citare alcuni aspetti, molti non gesuiti si sono uniti, con successo, nelle responsabilità di animare, condurre e ispirare le nostre istituzioni. All'esterno, la Compagnia lavora in rete a livello mondiale con istituzioni affini, come le Ong. La CVX conta circa 20.000 membri. Allo stesso modo, l'Apostolato della Preghiera e il Movimento Eucaristico Giovanile si sono rinnovati e sono cresciuti molto. Abbiamo un processo di discernimento condiviso con molti collaboratori. Vi sono, quindi, dei modesti progressi su questo fronte.

Tuttavia, dobbiamo anche riconoscere che vi è l'incapacità di alcuni gesuiti di collaborare, sia con altri gesuiti, sia con persone laiche. Resta ancora forte la dicotomia "noi-loro".

## **Conclusione**

L'aspetto carismatico e quello istituzionale rappresentano i piedi sui cui deve camminare ogni singola opera gesuita e, pertanto, gli elementi che ogni leadership ignaziana responsabile delle nostre opere deve integrare. L'uno senza l'altro è causa di squilibri. Le nostre opere, tutte, devono essere imprese sostenibili nel tempo, sia dal punto di vista economico, sia dal punto di vista organizzativo. Per questo motivo, necessitano di efficienza e di efficacia. In caso contrario, sono destinate a perire. D'altra parte, un'amministrazione meramente efficiente o lucrativa non ha motivo di essere nel quadro delle finalità della Compagnia nel mondo e nei nostri paesi. Le opere non esistono per fare soldi (per questo potremmo essere azionisti di una multinazionale). È ovvio che esistono per realizzare il compito apostolico. Ma senza efficienza economica, senza sostenibilità, non possono esistere e non possono realizzare la loro missione fondamentale. Affrontare entrambe le dimensioni è il compito.

*Originale spagnolo  
Traduzione Filippo Duranti*





## **Prospettive in materia di collaborazione, lavoro in rete, e discernimento nella pianificazione apostolica: Riscoprire la collaborazione come una grazia**

**Sandra Chaoul**

*Ignaziana leadership del progetto, Europa*

**D**al giorno in cui mi è stato chiesto di presentare uno scritto sulla collaborazione, vi è stata una certa esitazione nell'espandere ciò che è già stato scritto sull'argomento. La Congregazione Generale 35 ha fatto riferimento al fatto che "oggi, per rispondere alle pressanti necessità del nostro tempo complesso e fragile, c'è bisogno certamente di molte mani"<sup>1</sup>. Molti altri articoli e decreti contenevano lo stesso invito, e ho fatto fatica a trovare un approccio pertinente e autentico sull'argomento. Attingere alla mia esperienza come coach, e offrire alcune prospettive sugli atteggiamenti che sostengono la collaborazione mi è sembrato rilevante. Tuttavia, ero consapevole del fatto che tra comprendere ciò che la collaborazione comporta a livello teorico, e vivere in modo collaborativo, vi è un divario che spesso è frustrante. Mi chiedevo in che modo possiamo iniziare ad applicare ciò che conosciamo, alla luce della ricca tradizione e del discernimento ignaziani.

Ciò detto, e nonostante una certa sensazione di esposizione e di vulnerabilità, legata a questo esercizio di scrittura, dato che il mio coinvolgimento nella pianificazione apostolica è recente, vi era un profondo desiderio di riconoscere la chiamata di Dio; e una crescente convinzione che la collaborazione che è rilevante per la nostra missione oggi sia un incontro non solo efficace, ma anche affettivo e discernente, che siamo chiamati a riscoprire come opportunità di grazia.

### **Tematiche emergenti sulla collaborazione**

L'interesse verso il tema delle competenze collaborative è aumentato sensibilmente negli ultimi anni, all'interno degli ambienti economici, e le richieste di formazione sono diventate frequenti. Essendo stata coinvolta in discussioni simili nel contesto dello sviluppo di workshop di apprendimento sull'argomento, intendo includere alcune delle tematiche che sono emerse dal nostro lavoro<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> CG 35, D 6, n. 30

<sup>2</sup> Questi workshop sono stati sviluppati per numerose organizzazioni del Medio Oriente, in collaborazione con Nicole Abboud Bakhache, ed erano basati sul lavoro di ricerca di Chrislip, David (2002), Archer, David; Cameron, Alex (2008), Jonathan Clark (2008) e Hank Rubin (2009).

Una tendenza ricorrente nella discussione era che l'interesse delle organizzazioni va al di là della collaborazione per il piacere di farlo. Le sfide stanno diventando troppo complesse per essere risolte a livello individuale, e la capacità di generare soluzioni adattive dipende sempre più dalla capacità di collaborare<sup>3</sup>. Pertanto, le conversazioni erano incentrate più sulla promozione della collaborazione per uno scopo chiaro – per cogliere opportunità e risolvere problemi che non possono essere risolti da soli – che non sull'incoraggiamento di uno spirito di squadra, o sull'adozione di uno stile che promuova relazioni positive.

La realtà della nostra interdipendenza ha, inoltre, sottolineato la necessità di sviluppare una nuova relazione personale e organizzativa con il potere; così come una nuova comprensione delle informazioni, dei contatti e delle risorse, come strumenti collettivi per raggiungere uno scopo comune, piuttosto che come proprietà individuali.

Vi era, inoltre, la consapevolezza del fatto che le conoscenze che, oggi, abbiamo, corrono il rischio di diventare obsolete nel giro di pochi anni, il che ha accentuato la necessità di guardare oltre le nostre attuali competenze e raggiungere gli altri.

Con tutta la complessità e le sfide che questa nuova direzione comporta, la collaborazione promette anche di aggiungere profondità, creatività, e innovazione al luogo di lavoro. In questo contesto, le istituzioni erano interessate a individuare le competenze e le abilità necessarie a creare culture più collaborative. In sintesi, e senza essere prolissi, la lista comprendeva:

- Essere impegnati nella collaborazione come modo di ridefinire il futuro insieme (restare connessi al motivo e al risultato desiderato della collaborazione)
- Sviluppare la capacità di generare soluzioni innovative (creatività e resilienza di fronte alla resistenza)
- Essere impegnati in un continuo sviluppo di sé e degli altri (apprendimento continuo, disponibilità e volontà di istruire i collaboratori, apertura ai feedback, vedere gli errori come opportunità di apprendimento)
- Consapevolezza di sé (attenzione alle proprie emozioni e reazioni)
- Comprensione interpersonale (empatia, cambio di prospettiva, accettazione della differenza) e capacità di gestire situazioni relazionali complesse
- Considerazione positiva (fiducia nelle nostre capacità) e capacità di generare fiducia
- Condividere il potere e i meriti dei risultati (riconoscendo il limite alla propria autorità e aprendo spazi per gli altri)
- Diffondere energia e comunicazione nel gruppo (sviluppare capacità di dialogo e approcci facilitativi)
- Sviluppare reti diverse e integrate (costruire connessioni, collegando idee, persone e risorse)

Sebbene le prospettive sopra esposte forniscano degli approfondimenti rilevanti, sembrano informare solo la nostra mente su ciò che la collaborazione comporta. Al di là delle

---

<sup>3</sup> Le soluzioni alle attuali sfide non sono più nelle mani di un singolo individuo in posizione di autorità, ma nell'intelligenza collettiva di portatori di interessi a tutti i livelli. Per maggiori dettagli, si faccia riferimento all'opera di Ronald Heifetz (Adaptive Leadership)

competenze tecniche e dei processi che la sostengono, il compito di promuovere una reale collaborazione all'interno del nostro ambiente esterno sembra richiedere un lavoro interiore sul quale non è facile impegnarsi. La costruzione di un clima di fiducia comporta la creazione di connessioni autentiche, e lo sviluppo di una sicurezza emotiva che porti le persone a mostrarsi come sono, ad assumere i relativi rischi, e a esporre le proprie vulnerabilità. È uno sforzo interpersonale che richiede del tempo per creare relazioni, e per conoscere gli altri con cui collaboriamo, vedendoli come ugualmente capaci, avvicinandoli con franchezza e senza arroganza, e facendo affidamento sulla nostra capacità di ispirare, piuttosto che esercitando pressione su di loro, utilizzando il nostro status, o il nostro titolo. Dare potere in modo consapevole significa rinunciare al controllo che abbiamo sul progetto, e fidarsi del gruppo e della sua capacità di funzionare senza che siamo noi a guidarne il corso.

Anche le competenze apparentemente più tecniche, come lo sviluppo di approcci facilitativi o il lavoro in rete, comportano le loro sfide. Ciò che sembra più rilevante della costruzione delle nostre tecniche di dialogo per la collaborazione sta aumentando la nostra consapevolezza delle trappole in cui possiamo facilmente cadere, quando le nostre capacità comunicative diventano strumenti di manipolazione e di controllo. Allo stesso modo, sebbene, per alcuni di noi, il networking personale possa non essere, di per sé, un compito entusiasmante, diventare più generosi nel mettere questo potere al servizio della nostra missione condivisa è più impegnativo.

Affinché tutte queste prospettive possano cambiare la cultura delle nostre organizzazioni e promuovere un nuovo modo di collaborare e di lavorare in rete all'interno delle nostre opere apostoliche, l'attenzione dovrebbe essere rivolta più all'espansione della nostra capacità di collaborare, che non alla semplice acquisizione di competenze. La spiritualità ignaziana offre nel discernimento una pratica rilevante che può aiutarci a integrare questi atteggiamenti, e a rinnovare le nostre partnership per la missione.

## **Discernimento e collaborazione: un incontro con gli altri che cambia**

Questo approccio discernente alla collaborazione ha a che fare non tanto con un rituale a cui partecipiamo per funzionare meglio insieme, quanto piuttosto con una continua apertura a riconoscere la presenza attiva di Dio in tutta la nostra opera collettiva. Trasmette un invito a entrare nel processo, avendo davanti a noi stessi Dio, e a cercare di vedere le nostre esperienze di collaborazione come Lui le vedrebbe; entrando nel processo con una disposizione d'animo generosa, vale a dire, cercando di trovare una parte del divino negli altri. Attraverso questa presenza e la ricettività verso Dio, che ci invita a collaborare con Lui, e attraverso la nostra apertura agli altri, la collaborazione diventa un incontro che cambia.

Guardando a recenti esperienze di collaborazione apostolica<sup>4</sup>, posso condividere quanto un atteggiamento di discernimento e l'esperienza degli esercizi spirituali siano stati preziosi, consentendoci di passare da una mera comprensione di ciò che la collaborazione richiede, al

---

<sup>4</sup> Mi riferisco al mio lavoro all'interno della Provincia del Vicino Oriente, alla mia collaborazione con il JRS Siria sullo sviluppo di una leadership per i loro gruppi, e al mio lavoro con la Conferenza dei Provinciali Europei (CPE) e il Discernimento e la Pianificazione Apostolica sulla leadership ignaziana e il discernimento in comune

tentativo di vivere in modo collaborativo. Senza generalizzare, e riportare ciò a ogni tipo di partnership, intendo condividere sotto alcune delle lezioni apprese e delle grazie che queste esperienze hanno portato con loro.

**Un posto per un rinnovamento personale stimolante.** Ho imparato molto di più sulla collaborazione praticandola, piuttosto che leggendone al riguardo. Attraverso il discernimento, lavorare con gli altri è diventato un'opportunità per saperne di più su noi stessi. Quando abbiamo prestato maggiore attenzione agli altri e alle nostre mozioni interiori, abbiamo iniziato a riconoscere paure, pregiudizi, e resistenze personali. Con Cristo al centro di questo processo, abbiamo, inoltre, trovato la grazia della forza, del coraggio, e della compassione verso gli altri, e verso noi stessi.

**Non è stato sempre facile.** Ogni esperienza ha comportato una serie di tensioni e di tentazioni che non sono state sempre facili da riconoscere o da gestire. Le trappole del controllo, dell'immagine, e del giudizio sono sempre in vista. Anche la tentazione di ridurre e di silenziare le nostre prospettive individuali con la scusa di una migliore collaborazione con gli altri è reale; proprio come il rischio di diventare autosufficienti, di ignorare gli altri, e di operare in modo indipendente. Come ha osservato Papa Francesco: per Ignazio, il discernimento era "uno strumento di lotta per conoscere meglio il Signore e seguirlo più da vicino"<sup>5</sup>. Aver assunto un atteggiamento di discernimento, e aver mantenuto la nostra attenzione su Cristo, ha consentito alle nostre battaglie di dare i loro frutti. La collaborazione è diventata un'opportunità per affermare noi stessi, e per mostrarci per quello che siamo, condividendo con gli altri ciò che sappiamo, e chi siamo, pur rimanendo aperti a ciò che gli altri portano individualmente a questa relazione.

**La grazia delle conversazioni spirituali.** Prendersi del tempo per pregare insieme e impegnarsi in conversazioni spirituali ha contribuito a gettare le basi per un clima di fiducia che ha facilitato il nostro lavoro ogni qualvolta sorgeva una tensione. Il livello di libertà nell'essere visti nella nostra autenticità si basava sul tempo dedicato all'ascolto, offrendo spazi sicuri dove non si viene giudicati, correndo il rischio di rivelare agli altri i nostri doni e le nostre imperfezioni, e su un profondo desiderio di trovare Dio. L'esperienza di creare aperture per condividere e prestare attenzione a ciò che si muoveva all'interno di ciascuno di noi è stata spesso energizzante, *non solo perché la condivisione mette in connessione* (dico questo perché ci sono state volte in cui le conversazioni sono state estenuanti e frustranti, ma anche da quelle si sono tratte delle lezioni). Ciò che ha reso alcune esperienze piuttosto vivificanti è stato, da una parte, il fatto che nel discernimento, e nella nostra apertura personale, i nostri momenti di preghiera sono stati un luogo per sperimentare Dio; e dall'altra, le conversazioni spirituali che facevano seguito sono state un'opportunità, per noi, di condividere le nostre consolazioni. In queste esperienze, il processo ha rilasciato un'energia e una creatività che hanno reso il nostro lavoro non solo più efficace ma decisamente più consolante.

**La grazia di condividere la missione.** Essere incaricata, come donna laica, da un'istituzione, o da un superiore gesuita, per essere coinvolta in progetti apostolici, spesso comporta meno autorità nelle proprie mani, e più limiti con cui lavorare. Tuttavia, il fatto di restare connessi,

---

<sup>5</sup> Da un'intervista esclusiva rilasciata da Papa Francesco ad Antonio Spadaro SJ

attraverso il discernimento, alla chiamata comune che ci ha uniti insieme, ha creato un entusiasmo, e oserei dire, un senso positivo dell'aver titolo, che ha fatto di ognuno di noi una parte integrante della missione. Il desiderio di portare avanti la stessa missione, in modo più ampio e più profondo, è stato il nostro principale *trait d'union* dal quale è scaturito tutto il lavoro in rete e il lavoro integrante che è venuto dopo.

## **Una proposta audace**

Oltre a sviluppare le nostre capacità tecniche e ad adattare le nostre strutture per facilitare il lavoro collaborativo, unire la collaborazione, il lavoro in rete, e il discernimento nella pianificazione apostolica offre un nuovo modo di vivere la nostra missione. La nostra risposta a questa chiamata potrebbe rinnovare il modo in cui facciamo le cose, e forse cambiarci internamente, perchè oltre all'invito a lasciarsi andare, a farsi umili, e ad abbracciare l'ambiguità del discernimento, vivere la collaborazione con un cuore e una mente aperti ci promette di ottonere le grazie del lavoro con Dio.

*Originale inglese  
Traduzione Filippo Duranti*



## La leadership nelle opere di apostolato sociale dei gesuiti: un'esperienza di apprendimento al cuore dell'impegno

**Élisabeth Garant**

*Direttore Generale del Centro di Giustizia e Fede e Rivista "Relations", Canada*

**L**e riflessioni che propongo in questo articolo sono radicate nell'impegno che mi lega ormai da ventidue anni alla Compagnia di Gesù, nello specifico come direttrice, da più di dieci anni, del centro di analisi sociale della Provincia del Canada francese, il Centre justice et foi. Attraverso di esse cercherò di dare conto delle iniziative e delle condizioni che vanno poste in campo per favorire l'affermazione di una leadership al servizio della missione.

Nel corso degli anni, ho potuto anche prendere parte o osservare come funzionino diversi organi decisionali della Compagnia, nell'ambito dei mandati affidatimi dal Provinciale, come quello di delegata all'apostolato sociale, responsabile del Servizio dei Gesuiti per i Rifugiati (JRS) del Canada francese, o membro del comitato di sostegno al discernimento della nostra Provincia. Nel frequentare i luoghi e gli ambienti in cui si sviluppa e si sviluppa la missione della Compagnia, soprattutto in materia di apostolato sociale, ho potuto scoprire e appropriarmi di un modo di procedere unico, grazie al suo radicamento spirituale e alle sue pratiche relazionali che rendono possibile una "leadership condivisa".

Questo modo di vivere ed esercitare l'autorità nelle opere dei gesuiti diventa quindi una dimensione costitutiva della realizzazione della missione. Testimonia lo spirito di riconciliazione che guida il modo in cui cerchiamo di essere presenti al cuore del mondo, e anche l'atteggiamento di co-creazione che ci sforziamo di diffondere, sia nei confronti degli altri sia con il Creatore, per rispondere con coraggio ai nuovi segni dei tempi.

### **Il desiderio di una leadership condivisa**

Che si sia gesuiti oppure no, il fatto di collaborare a un'opera della Compagnia di Gesù ci consente di cogliere la misura della ricchezza di questa iniziativa di co-creazione e di leadership condivisa in un'avventura inedita di ricerca collettiva. Fondandosi sul discernimento, la collaborazione e il lavoro in rete – come ci ricorda il decreto n. 2 della 36<sup>ma</sup> Congregazione Generale – questa metodologia di per sé sperimentata è al servizio della realizzazione della missione.

Per assicurare il buon andamento delle opere loro affidate, le direttrici e i direttori devono ovviamente assumersi diverse responsabilità e prendere decisioni in tutta una serie di ambiti. È però necessario soprattutto che la missione sia la base di appartenenza di tutto un gruppo,

consentendo così a ogni persona che ne fa parte di contribuire alla sua attualizzazione. Innanzitutto grazie all'intreccio e alla complementarità delle rispettive capacità, e successivamente sviluppando un clima di ascolto che li porti a essere attenti a ciò che dicono i colleghi e i concittadini, in modo da essere sicuri della pertinenza delle azioni intraprese. Una leadership di questo tipo deve far sì che ognuno possa dare il proprio modesto contributo a un progetto che va al di là delle sue stesse intenzioni e lo porta inevitabilmente altrove, dove ci sono necessità più urgenti.

Ed è in questa esperienza reale di complementarità che il desiderio di assumere una "leadership condivisa" può essere seminato e sviluppato. Bisogna aver assaporato questo modo di procedere, averne beneficiato nel proprio stesso impegno ed essere stati testimoni della sua forza profetica per desiderare di ripeterlo. La leadership può in seguito svilupparsi nella durata della pratica e attraverso riletture di esperienze consentite dall'accompagnamento personalizzato o in gruppi.

## **Discernimento**

È necessario anche essere stati toccati lungo il proprio cammino dai benefici che derivano dal discernimento, dall'unione delle forze di movimento e conferma che questa pratica porta a vivere, e dalla profonda libertà che essa suscita per desiderare di farlo vivere nel contesto di un'opera. Non è mai facile animare e istituire un processo di discernimento in comune. Ci troviamo spesso di fronte a ritmi di lavoro stressanti caratterizzati da scadenze, sfide organizzative, difficoltà di conciliazione tra personalità e ideologie contrapposte, ecc. Bisogna riuscire a creare momenti e spazi di riflessione collettiva per spezzare il ritmo e prendere il tempo di ascoltarci reciprocamente per essere più attenti a ciò che può sfuggirci nella routine quotidiana dei nostri compiti.

Non è neppure facile fare discernimento in comune in un contesto in cui il gruppo è spesso composto di persone che hanno convinzioni di base diverse. In un posto come il Centre justice et foi, è la giustizia sociale il denominatore comune, non la fede cristiana. Questa realtà pone quindi delle criticità particolari di trasmissione del modo di procedere, poiché bisogna tradurre in linguaggio secolare la ricchezza della spiritualità. Si deve consentire ai membri del gruppo di formarsi in modo da essere più attenti a ciò che fino a quel momento sfuggiva alla loro attenzione. È necessario riflettere su come far sì che vivano esperienze di conferma e libertà nell'ambito del processo decisionale. Da esso dipendono l'aggiornamento continuo della missione e la sua pertinenza.

## **Collaborazione**

Negli ultimi decenni, i gruppi incaricati di portare avanti la missione delle opere si sono diversificati. La collaborazione è quindi diventata essenziale perché la missione possa procedere: collaborazione tra gesuiti e non-gesuiti, tra uomini e donne, tra persone che non condividono lo stesso credo religioso, ecc. Lo sviluppo di una cultura di collaborazione non potrebbe fondarsi, in questo come in altri casi, sull'attuazione di precetti teorici. Al contrario, questa cultura è il frutto di un apprendimento che si sviluppa partendo dal cuore della missione e ci porta a essere più attenti alle dinamiche di potere che possono nuocere al

contributo delle persone, ai preconcetti che collocano gli uni e gli altri in contesti prestabiliti, agli ostacoli che si ergono nello sforzo di confrontarsi con le rispettive situazioni.

Alcuni contesti ecclesiastici possono anche dare una determinata sfumatura o condizionare il modo in cui viviamo la collaborazione. Per esempio nel Québec, nonostante alcuni sussulti e certi ripensamenti degli ultimi anni, la Chiesa ha al proprio attivo prese di posizione coraggiose. Alcuni movimenti laici e di cristiane femministe che hanno anche loro suscitato un certo numero di cambiamenti istituzionali in favore di una partecipazione più attiva di tutti in generale. La Chiesa del Québec ha privilegiato una pastorale di prossimità, opzione condivisa anche dai gesuiti del Canada francese. La collaborazione nelle opere e l'apertura a una "leadership condivisa" ne hanno sicuramente beneficiato.

## **Lavoro in rete**

La complessità delle sfide di questo nostro mondo ci invita sempre più a lavorare insieme agli altri, a svolgere un ruolo attivo nelle coalizioni e a contribuire ad unirsi attorno a un progetto comune di attori e attrici che possano trarre beneficio dallo scoprire la complementarietà dei rispettivi apporti. La "leadership condivisa" e la leadership di servizio non si limitano alla regia interna delle opere. Ci consentono anche di stringere legami con altri organi della società civile affinché le trasformazioni sociali possano essere frutto di una collaborazione attiva tra diverse organizzazioni e di una migliore concertazione degli sforzi, minimizzando così il rischio di sovrapposizioni e moltiplicazione di iniziative parallele.

Il contesto della società del Québec facilita l'attuazione di questo modo di procedere, in virtù della sua rete di organismi comunitari nota per il suo dinamismo, la sua creatività e la sua capacità di affermazione. Un'opera gesuita di analisi sociale come la nostra è in grado di condurre una riflessione rigorosa e spesso anche d'avanguardia su alcune tematiche complesse, mobilitando così l'opinione pubblica in stretta collaborazione con diverse coalizioni in cui siamo inseriti. Dal momento in cui è stata condivisa, questa riflessione non ci appartiene più. Entriamo quindi, gesuiti e non-gesuiti, in un processo di solidarietà che ci forma e ci trasforma per offrire un servizio migliore alla missione.

## **Alimentare una leadership**

Assumere la responsabilità delle opere o la leadership su questioni importanti in seno alla Compagnia è certamente impegnativo. I gruppi che dirigiamo sono sottoposti a stress e tensioni, cui vanno ad aggiungersi il rischio di sovraccarico e stanchezza, e le difficoltà incontrate nel portare a compimento la missione. Nel mio percorso personale, sono soprattutto tre gli aspetti che mi hanno dato energia: innanzitutto, sul piano personale, il poter attingere alla mia spiritualità; in seconda istanza, a livello di opere, gli incontri tra direttori e direttrici; e infine, nella vita della Compagnia, gli spazi aperti di partecipazione.

### **A livello personale**

Nella mia vita di cristiana impegnata socialmente, mi sono presto riconosciuta nella spiritualità ignaziana per il posto che vi occupano l'incarnazione e l'azione, esse stesse nutrite da questa fiducia profonda in ciò che di più grande di noi è all'opera al cuore del mondo. Mi è sempre parsa una potente via di interiorità e impegno. Ero già stata iniziata agli *Esercizi*



*Spirituali* nella vita quotidiana prima di impegnarmi con la Compagnia di Gesù, ma nel corso del mio impegno alla direzione del Centre justice et foi, ho sentito la necessità di rifare il percorso degli esercizi e di dare nutrimento alla mia vita interiore. Ciò mi permette di darmi con passione alla missione che mi viene affidata, ricordandomi sempre che essa non mi appartiene, che non dipende solo dai miei sforzi, e dispormi così ad accogliere le novità che sorgono inevitabilmente nel lavoro con gli altri, che sono essenziali alla missione ma creano scompiglio perché riaprono il confronto. È nel ritorno alle fonti della mia spiritualità che attingo il desiderio di accogliere e di lasciarmi portare. Nutrire la leadership comporta quindi rendere disponibili risorse di accompagnamento internamente alla Compagnia, o con i compagni della famiglia ignaziana. E considerare che ciò possa far parte della responsabilità che si affida alle persone. La cosa sembrerà senza dubbio più evidente a un gesuita la cui vita in comunità è scandita da diversi tempi per ritemparsi. È necessario tuttavia trovare modalità adatte ai non-gesuiti per rendere possibile anche a loro di ritrovare vigore. I diversi organi (Provincia, consiglio di amministrazione e gruppo) devono essere di sostegno in questo senso.

### **A livello delle opere**

Nella Provincia del Canada francese, sono molti i non-gesuiti nominati direttori o direttrici di opere. Questa nuova realtà ha fatto emergere la necessità di incontri periodici con il Provinciale per condividere il nostro vissuto e aiutarci reciprocamente ad assumerci le nostre rispettive responsabilità. È così che è nato il tavolo dei direttori e delle direttrici di opere che si è riunita due volte l'anno. Ed è in questo contesto che è stata proposta l'idea di condurre una riflessione sulla leadership ignaziana. Un'iniziativa che ci ha aiutato a rivedere le nostre pratiche, arricchire le soluzioni possibili per raccogliere sfide comuni alla leadership delle opere gesuite, e ci ha reso più solidali rispetto alla vita delle opere e ai rispettivi gruppi che vi fanno capo.

### **Nella vita della Compagnia**

Per concludere, la formazione migliore alla leadership per le opere e la missione della Compagnia mi sembra si fondi su una pedagogia della frequentazione. Nel Canada francese, la Compagnia si trova di fronte a una certa fragilità dovuta alla contrazione del numero dei gesuiti. È stata quindi l'occasione di sperimentare un altro modo di animare la vita della Provincia gesuita, invitando dei non-gesuiti a collaborare attivamente alle riflessioni, gli incontri e le iniziative che consentono di pensare e di vivere la missione. Paradossalmente, la diminuzione del numero dei gesuiti nel lavoro delle opere ha motivato un certo numero di noi a essere più attenti alla vita della Compagnia, alla sua spiritualità e alla sua eredità. Abbiamo quindi dovuto creare rapporti nuovi tra gesuiti e non-gesuiti e abbiamo osato impegnarci a percorrere strade nuove. Gesuiti e non-gesuiti abbiamo appreso tantissimo su questa "leadership condivisa". Per me è stata sicuramente la scuola migliore.

*Originale francese  
Traduzione Simonetta Russo*



## Dieci anni di formazione sulla leadership ignaziana

**José M. Guibert, SJ**

*Rettore dell'Università Deusto, Bilbao, Spagna*

**N**el 2008, il discernimento realizzato come valutazione del progetto apostolico di una provincia gesuita europea ha portato a formulare la necessità di una “formazione sulla leadership ignaziana” come uno dei suoi obiettivi strategici. In questo articolo andremo a indicare brevemente il motivo per cui si è scelto di intraprendere questa iniziativa, in che cosa è consistita, e quali conseguenze e lezioni possiamo trarre.

### **Perchè si è fatto: parte di un progetto di una provincia**

Si trattava di una provincia gesuita piccola per estensione geografica, con molte iniziative apostoliche, e con un'età media decisamente alta per quanto riguarda i gesuiti: era una delle province gesuite più anziane della Compagnia universale (a causa della mancanza di vocazioni in un contesto molto secolarizzato, il loro numero era sceso dai 500 gesuiti del 1980, a 200 trenta anni più tardi). D'altra parte, era una provincia con molte istituzioni e quasi duemila collaboratori laici impiegati in dette istituzioni. Si trattava della Provincia di Loyola, che venne creata nel 1962, e che si è fusa con altre quattro province nel 2014, per creare l'attuale Provincia di Spagna.

Come pensare il futuro? Cinque anni prima si realizzò un processo per formulare un progetto di provincia, seguendo l'ispirazione della Congregazione Generale 34: “Ogni Provincia dovrebbe valutare la propria programmazione apostolica servendosi dei criteri ignaziani che si trovano nelle Costituzioni, letti alla luce della nostra missione oggi” (D 3, n. 22). L'iniziativa era ambiziosa. Alla sua elaborazione presero parte più di quattrocento persone (gesuiti e laici). Venne proposta la rivitalizzazione delle comunità gesuite. Si definì un programma di formazione sull'identità e sulla missione, con tre anni di impegnativa formazione ignaziana, rivolto, in particolare, a laici. I temi della formazione erano: conoscenza di se stessi; contesto sociale, politico ed economico; spiritualità (soprattutto ignaziana); storia e modo di procedere della Compagnia di Gesù (comprendendo gli attuali piani apostolici); teologia.

Vennero, inoltre, elaborati documenti che esplicitavano l'identità delle istituzioni gesuite, e si delineò un metodo per la valutazione apostolica delle opere. Vi furono nuove commissioni incaricate di elaborare progetti apostolici intersettoriali, analizzando congiuntamente problemi, come il lavoro con i giovani, le vocazioni le migrazioni, la giustizia sociale, la spiritualità, la riconciliazione, l'inculturazione, ecc. Vennero chiuse alcune comunità gesuite, e vennero create alcune istituzioni nuove di apostolato sociale.

Questo progetto apostolico implicò un importante rinnovamento nello spirito delle persone e delle istituzioni. Cinque anni dopo il suo avvio, con un nuovo provinciale e con l'esperienza accumulata, venne effettuata una valutazione del progetto. Le iniziative precedenti vennero confermate e se ne aggiunsero delle altre. Tra le novità che caratterizzarono questa seconda fase del progetto di provincia vi fu un "piano di formazione sulla leadership ignaziana". Si cercava, in tal modo, di occuparsi esplicitamente delle persone che ricoprivano ruoli di leadership. Sono loro, gesuiti e laici, quelli che devono portare avanti il Progetto di Provincia.

### **Cosa si è fatto: persone, gruppi, missione**

Il piano di formazione si articola in tre sessioni di quattro giorni di formazione, nel corso di un anno, con alcuni compiti tra dette sessioni. Ha luogo nel santuario di Loyola, in regime di internato. Vi partecipano, insieme, persone di diverse istituzioni apostoliche: pastorale, educazione, sociale, università, cultura, ecc.

In ogni sessione si vuole prendere in considerazione uno di questi tre punti fondamentali: la persona leader, creare un gruppo, portare avanti una visione. In che ordine? Vi era chi suggeriva che è opportuno, in primis, conoscere la visione/missione; in secondo luogo, pensare a quali persone sono necessarie per portare avanti questa missione; e, in terzo luogo, pensare a quale persona è in grado di guidare questo gruppo verso questa visione. Tuttavia, l'ordine non è stato questo. Perché? Per la semplice ragione che siamo abituati a "parlare" e a "discutere" della missione gesuita, ma, a volte, con scarso discernimento, o coinvolgimento affettivo personale. Possiamo cadere in esercizi teorici, in dibattiti ideologici, o in una pura e fredda pianificazione. Invece, se iniziamo dalla "persona leader", facciamo sì che ognuno, personalmente, si chieda in che modo svolga il proprio compito di guida, con quali debolezze e quali punti di forza, con quale motivazione, con che esperienza di esercizi spirituali, ecc.

Per questo, la prima sessione è un invito a conoscersi, come punto di partenza. Conoscere il proprio stile di leadership. Approfondire gli elementi dell'intelligenza emotiva, per essere consapevoli di ciò che si è e di ciò che si può essere, come si vive ciò che, di fatto, si fa, come si riflette sulle proprie esperienze, ecc. Approfondire gli elementi della formazione ignaziana: essere soggetto di discernimento, lavorare gli elementi della maturità umana, della vocazione al servizio, della libertà e della generosità, ecc. Sono alcuni elementi della prima settimana degli *Esercizi Spiritualis*.

La seconda sessione si concentra sulla capacità di costruire un gruppo per la missione. Si lavorano strumenti come selezione delle persone, capacità comunicative, gestione dei conflitti, ecc. Però, oltre a questi strumenti, più o meno conosciuti, vi sono elementi esplicitamente ignaziani sui quali è opportuno approfondire. Guidare discernimenti in comune, o processi di deliberazione ignaziana. Accompagnare le persone nella vita reale, in questo contesto, in una vita in missione. Promuovere dei valori propri e una mistica che vanno ben al di là dei compiti concreti. Introdurre le persone in una dimensione corporativa, sapendo delegare responsabilità.

Infine, la terza sessione consiste nel presentare qual è la missione attuale della Compagnia nell'ambiente in cui si trovano le persone e le loro istituzioni. In questa presentazione vi saranno i grandi termini che definiscono la missione della Compagnia dalle sue origini ad

oggi: fede, giustizia, dialogo, inculturazione, riconciliazione, ecc. Sarà, inoltre, presente l'autorità della Compagnia, che presenterà i progetti apostolici attuali, i lavori intersettoriali, la situazione delle opere apostoliche, la necessità della collaborazione, ecc. Saranno invitati a essere capaci di essere soggetti di cambiamento e di discernimento, di realizzare pianificazioni apostoliche, ecc. È un'introduzione alla vita reale e al governo della Compagnia, un invito a prendere parte a nuove responsabilità.

Il piano di formazione termina con la realizzazione di un progetto concreto, che dura un anno e mezzo, nel quale si chiede al partecipante di applicare alcuni degli insegnamenti di detto piano nel suo ambito di lavoro.

In sintesi, siamo di fronte a un piano di formazione che è iniziato nel 2001. A gennaio del 2018, parte l'ottava edizione con un nuovo gruppo. Si riuniscono, nel corso di poco più di un anno, per tre settimane, gruppi di 25-30 persone, nei quali viene chiesto loro di assumere, al loro livello, responsabilità nel governo delle istituzioni, partecipando in prima persona, partendo dalla propria situazione personale, alle istituzioni ignaziane. Tutti hanno determinate capacità per essere leader. Si tratta di sviluppare questo potenziale, e di unirlo al carisma ignaziano e all'impegno concreto e storico di portare avanti alcune istituzioni al servizio della missione della Compagnia di Gesù.

## **Lezioni apprese: necessità del governo apostolico delle istituzioni**

Dopo aver descritto ciò che abbiamo fatto, e perchè è stato fatto, possiamo presentare alcune considerazioni in merito a questa esperienza. Si tratta di un percorso iniziato che solleva questioni molto importanti per il nostro futuro. Da tutto questo processo traiamo le seguenti conclusioni:

- Una cosa è un piano "teorico" di leadership ignaziana. E un'altra è un piano "integrato" in un progetto di provincia. L'interesse di questo piano non è accademico. Non si tratta di un esercizio di formazione senza contesto, senza ambiente, o senza applicazione. Cerca di prendere in considerazione il contesto concreto, e di essere parte della strategia di governo di una Provincia. Non vi è un piano di leadership ignaziana, se non vi è un progetto apostolico da implementare.
- Sebbene l'interesse non sia "accademico" siamo, tuttavia, di fronte a un concetto nuovo che conviene approfondire. Articolare i valori ignaziani e i modi di procedere alle istituzioni e alle loro persone è una sfida. Tutto ciò implica un cambio di mentalità: non siamo ignaziani "un momento" e amministratori, direttori, o lavoratori "un altro momento". Costa ai leader includere criteri squisitamente ignaziani nella loro gestione. Costa agli ignaziani aprirsi ad alimentare spiritualmente lavori "profani", come possono essere quelli che hanno a che fare con il management. Si tratta di applicare all'ambito lavorativo e istituzionale le vecchie idee della contemplazione nell'azione, e di cercare e trovare Dio in tutto.
- È un'esperienza di governo. La pianificazione apostolica è un'iniziativa con la quale si cerca di allineare le istituzioni e i compiti verso finalità e processi comuni. Implica un certo grado di trasparenza nei processi e nelle decisioni, partecipazione strutturata, consultazione, e discernimento in comune. Presuppone chiarezza da parte della

Compagnia: cosa vogliamo offrire ai collaboratori, e cosa chiediamo a coloro ai quali proponiamo di condividere la nostra missione.

- Il futuro delle istituzioni gesuite resta incerto. Non il futuro in quanto istituzioni, dal momento che come entità private vi sono persone molto valide in grado di portare avanti il loro compito. Sì, invece, il futuro per quanto riguarda il gesuita di dette istituzioni. Se non sappiamo come tradurre il nostro carisma nei posti di lavoro concreti di molti dei nostri collaboratori. Se non ricreiamo il nostro modo di insegnare, di indagare, di fare pastorale e azione sociale, ecc. Se non lavoriamo insieme su dei progetti condivisi... non abbiamo futuro. La strategia di "mantenimento" delle istituzioni ha un futuro che è legato alla presenza fisica di noi gesuiti, che siamo sempre meno. Al contrario, una strategia di "ricreazione" o di "rivitalizzazione" e di un nuovo modo di guidare le istituzioni, insieme a laici, ha più futuro.
- Le opere gesuite hanno un grande potenziale, per questo sono state create, ma presentano un rischio. Possono smettere di servire di fatto per il fine per il quale sono state create, perchè le circostanze sono cambiate. A volte richiedono molte risorse, e diventano un fine in sé. Mantenerle per il fatto di mantenerle, può essere sintomo di scarsa capacità di governo. È necessario cercare formule per valutare e migliorare il loro apporto alla missione globale della Compagnia.
- L'altra tentazione per quanto riguarda le istituzioni, è l'opposto: che la Compagnia non si impegni sufficientemente. In alcuni contesti, noi gesuiti siamo sempre più vecchi, il che porta a una mancanza di idee e di risorse. O troppo individualisti per lavorare con altri in una istituzione. Sembra che l'unica cosa intelligente sia abbandonare istituzioni e impegni. Certamente, a volte è così, perchè non vi è nulla di eterno. Ma questo può essere, a volte, sintomo di mancanza di spirito apostolico, indice di negligenza o di mancanza di reale interesse a svolgere un buon servizio. Si deve pensare non solo ai gesuiti ma anche ai laici. Pensare solo ai gesuiti porterebbe a chiudere la maggior parte delle nostre istituzioni. La Chiesa perderebbe così una presenza sociale e apostolica importante. Se la leadership gesuita fallisce, la missione può chiedere di promuovere, in modo nuovo, la leadership laica ignaziana. È anche un segno dei tempi.
- Pertanto, è un esercizio concreto di collaborazione tra gesuiti e laici, o altri. "La collaborazione nella missione ha reso ai nostri apostolati e alla Compagnia di Gesù abbondanti benedizioni" (CG 35, D 6, n. 15). È un modo nuovo in cui i gesuiti condividono quanto di più intimo della loro tradizione. È un'attività che ha senso proprio dal senso di appartenenza, e dall'identità condivisa. Sia per i gesuiti, sia per i laici, è un esercizio che implica il passaggio da una visione individualista a una visione corporativa. È un buon esercizio andare al di là del proprio lavoro, e vederlo come un impegno a favore di una missione globale e universale. Da sempre, gli *Esercizi Spirituali* sono stati condivisi da molti laici. Forse, ora, è tempo di divulgare le intuizioni delle *Costituzioni della Compagnia*, e tradurre questi valori nel mondo laico e istituzionale, in un contesto multi-culturale e multi-religioso. C'è molto da fare.
- Nei progetti di formazione ignaziana si deve curare la dimensione affettiva. Non si tratta solo di lavorare sempre di più. Si deve curare l'unione di menti e di cuori. Il processo di formazione non ha solo un fine cognitivo: non si tratta di sapere di più, ma di coinvolgere se stessi affettivamente in un progetto. Ha una dimensione di

seduzione, di attrazione, di illusione, e di motivazione. In ultima analisi, è una dimensione vocazionale. Tutto questo è già stato realizzato in molti posti, in modo creativo.

*Originale spagnolo  
Traduzione Filippo Duranti*



## Il governo al servizio della missione: il ruolo delle conferenze

**Mark Raper, SJ**

*Missione Superiore Myanmar, Yangon*

**I**l governo della Compagnia viene rinnovato costantemente, sia nelle Congregazioni Generali, sia attraverso la guida del P. Generale, per “meglio servire e sostenere la missione della Compagnia, la *Missio Dei*”. Il governo gesuita, come riaffermato dalla CG 36, è “personale, spirituale e apostolico”, pertanto si tratta di guidare il corpo della Compagnia, in modo fraterno e frutto di discernimento, per raggiungere la sua missione. È ora chiaro che le strutture di governo della Compagnia devono svilupparsi continuamente per affrontare le sfide attuali. Tra i fattori che influenzano il modo in cui la Compagnia è oggi strutturata vi sono: il mondo sempre più interdipendente nel quale viviamo, il significativo calo demografico della Compagnia in alcune aree, la notevole vitalità apportata alla vita apostolica della Compagnia dai collaboratori, e il maggior desiderio e l’efficacia riscontrati nel lavoro in rete con gli altri. La CG 36 ha risposto a molte questioni sorte dopo la CG 35, ha rivisto il governo a ogni livello, e ha dato nuovi orientamenti e compiti a ciascuno: al Generale e al suo consiglio, ai presidenti e alle conferenze, ai superiori maggiori, fino ad arrivare ai superiori locali.

Nel presente articolo si compie una riflessione su quanto è stato appreso nella Conferenza dei gesuiti dell’Asia Pacifico, negli ultimi dieci anni, a partire dalla CG 35, e ulteriormente chiarito nella CG 36. Si parla di come il ruolo della Conferenza si è sviluppato per favorire la corresponsabilità tra i superiori maggiori nel servire la missione universale della Compagnia, degli sforzi per promuovere la leadership tra gesuiti e collaboratori, e della rilevanza del lavoro in rete per il governo ordinario della Compagnia.

### **Governance e Leadership**

Normalmente, la governance riguarda le modalità attraverso le quali un’organizzazione discerne le sue direzioni e le sue priorità in un determinato contesto, assicurandone un’implementazione efficace, creando coesione, avendo cura del personale e delle risorse, e salvaguardando l’integrità del corpo. Contempla, inoltre, la necessità di assicurare che strutture, politiche e sistemi appropriati siano introdotti e rispettati, in modo tale che la Compagnia possa perseguire efficacemente la sua missione. Sebbene il buon governo richieda una buona leadership, sarebbe fuorviante confondere la leadership con l’autorità. La leadership nel ministero della Compagnia non si limita a coloro che detengono l’autorità, e nemmeno esclusivamente ai gesuiti. Sia la CG 35, sia la CG 36, hanno incoraggiato una leadership e un’iniziativa fiorente in tutta la Compagnia, e tra compagni nella missione.

## **Le conferenze facilitano la missione universale**

Le sei Conferenze dei superiori maggiori, il cui ruolo è stato sottolineato nella CG 35, e ulteriormente approfondito nella CG 36, sono state un notevole sviluppo nelle strutture di governance della Compagnia. Esse riflettono un crescente desiderio di rispondere alla natura globale di molte delle nostre sfide apostoliche. Già con le nuove linee guida per i Provinciali del 2003, il Padre Generale Peter-Hans Kolvenbach aveva posto l'accento sul carattere internazionale e sovranazionale della governance e della missione della Compagnia. "È evidente" - piegava - "che in un mondo sempre più interdipendente, i Provinciali non possono governare le loro province come entità isolate, ma in unione e in solidarietà con 'tutto il corpo' della Compagnia e con il Generale".

La CG 36 ha chiesto alle Conferenze di intraprendere "un'analisi del loro modo di procedere" seguendo le linee guida contenute nella CG 35, D 5, nn. 17-23, come "base della loro auto-valutazione". I risultati desiderati dell'auto-valutazione comprendono: (i) Una maggiore coerenza tra gli statuti delle sei Conferenze, in particolare per quanto riguarda il processo decisionale e la corresponsabilità; (ii) Processi di discernimento che prevedano l'inclusione del Presidente nella programmazione apostolica e personale di Province e Regioni, e nel facilitare la preparazione dei gesuiti per gli apostolati internazionali; (iii) Un chiarimento per quanto riguarda la capacità delle Conferenze di disporre di risorse per la formazione e per i progetti apostolici; e (iv) Modalità attraverso le quali i Presidenti si impegnano con il P. Generale, al fine di facilitare la missione universale.

## **L'esperienza della Conferenza dei gesuiti dell'Asia Pacifico (JCAP)**

Nei dieci anni trascorsi dalla CG 35 vi è stata una significativa crescita della comprensione di come le Conferenze operano e possono funzionare. Nella Conferenza dei gesuiti dell'Asia Pacifico (JCAP), la condivisione di esperienze a livello di conferenza ha aiutato ogni unità (provincia, regione e missione) a migliorare la propria governance. Incontri regolari di Superiori Maggiori, Soci, Tesorieri, Formatori, Funzionari preposti allo Sviluppo, e altri responsabili di uffici locali, facilitano lo scambio di competenze, di esperienze e di informazioni; discussione e migliore comprensione delle diverse linee guida delle Congregazioni Generali e della Curia Generalizia; mentoring alla pari; apprendimento comunitario; reciproco sostegno e amicizia. I nuovi responsabili apprezzano particolarmente queste piattaforme. Inoltre, possono discutere di una serie di questioni comuni, come la salvaguardia, la consapevolezza ambientale, la pedagogia ignaziana, solo per citarne alcune, che aiutano enormemente i rappresentanti ad affrontare meglio le sfide nel loro paese, e ad aggiornarsi a vicenda sulla pianificazione.

Nel senso contrario, la conferenza è servita come veicolo per aiutare la governance a livello universale. La conferenza è un luogo per il discernimento fraterno delle priorità apostoliche. Ciò significa che è necessario del tempo perché i membri della conferenza possano sviluppare un autentico senso di solidarietà, attraverso la condivisione dei frutti della loro preghiera, delle loro gioie, e delle loro preoccupazioni, in modo personale e confidenziale. I principali fattori che hanno consentito alla conferenza di produrre dei frutti sono: tempo e risorse per incontri regolari; il modo in cui questi incontri sono condotti, come occasione di condividere saggezza, riflettere, discernere e decidere; la disponibilità e l'attenzione del responsabile della



conferenza a preparare, seguire bene, e fornire un supporto competente alle singole unità; avere un core group con il quale pianificare ha aiutato nei preparativi e nella fase successiva; una cultura di apertura, condivisione e fiducia tra tutti.

La conferenza è, inoltre, servita come piattaforma per prendere in considerazione le necessità delle regioni più piccole e dei territori di missione, per coordinare il supporto alla loro governance, e per sostenerli in termini di risorse finanziarie, competenze, personale, e leadership.

## **Lavoro in rete all'interno della Conferenza**

Il lavoro in rete a livello di Conferenza ha catalizzato una maggiore condivisione delle risorse tra le unità, e un maggior impegno in progetti collaborativi, sia a livello bilaterale, sia a livello multilaterale. Per esempio, i nuovi progetti educativi a Timor Est, in Thailandia, in Cambogia e in Myanmar, hanno beneficiato del sostegno proveniente da altre unità della Conferenza. Le reti della Conferenza forniscono piattaforme in cui vengono condivise esperienze, risorse, expertise e informazioni. I vantaggi di un lavoro in rete regolare sono la solidarietà e l'incoraggiamento ottenuti dall'amicizia dei compagni, che aiutano a ridurre l'isolamento, o l'esaurimento emotivo, che alcuni membri avvertono nei loro ministeri impegnativi. Le reti internazionali offrono una prospettiva più universale della Compagnia.

Il ruolo dei coordinatori è fondamentale: per facilitare le reti, organizzare programmi ben strutturati e significativi alle riunioni, così come la disponibilità di risorse finanziarie necessarie per gli incontri ordinari e per altre attività. La partecipazione da parte dei membri rende una rete fruttuosa. Il sostegno dei superiori maggiori è cruciale per la partecipazione, sia dei gesuiti, sia dei collaboratori laici. Anche il potenziamento della funzione di comunicazione alla conferenza è chiaramente un fattore che promuove la consapevolezza e la solidarietà internazionale.

Facendo un passo avanti, P. Nicolás ha insistito sul fatto che ogni conferenza discerna e adotti priorità apostoliche comuni tra le province e le regioni membri delle conferenze. Nonostante le difficoltà, avere priorità comuni, a livello di conferenza, ha consentito alla Conferenza dei gesuiti dell'Asia Pacifico di portare a termine progetti che le singole unità non potevano realizzare da sole. Per esempio, nell'ambito della Riconciliazione con la Creazione, è stato ideato e lanciato un programma di formazione online rivolto a funzionari scolastici che si occupano di sostenibilità, che ha beneficiato partecipanti provenienti da diversi paesi. La rete dei ministeri che operano a favore dei migranti si sta impegnando in una ricerca congiunta, e sta cercando una collaborazione con l'associazione dei college e delle università dei gesuiti dell'Asia Pacifico.

## **Formazione – una priorità a livello universale**

È un fatto sempre più riconosciuto che, nella Compagnia, la formazione ha una dimensione internazionale. In linea generale, lo studio della teologia è visto come responsabilità delle conferenze, mentre i primi studi restano responsabilità delle province. Le decisioni che riguardano la formazione di singoli gesuiti rientrano naturalmente nella competenza dei loro rispetti superiori maggiori. Nel mezzo, la conferenza svolge diversi ruoli. Le probazioni

internazionali sono chiaramente delle opere comuni importanti che migliorano la formazione internazionale. La Conferenza dei gesuiti dell'Asia Meridionale ha una casa di formazione comune, l'Arrupe International Residence, strettamente legata alla scuola di teologia della Provincia delle Filippine, che ha una clientela internazionale, e che cerca di avere una facoltà internazionale. L'Asian Theological Program, il cui obiettivo è la cooperazione tra le facoltà di teologia in tutta l'Asia Pacifico, è stato un passo positivo della conferenza, sebbene l'impegno da parte delle varie facoltà su questo approccio cooperativo sia stato fiacco.

La conferenza sta consentendo di mettere in comune le risorse per il finanziamento della formazione a beneficio di regioni più giovani con minori risorse. I progetti coordinati dalla conferenza, come lo sviluppo del 'Profile of a Formed Jesuit in Asia Pacific', e i regolari raduni dei formatori, hanno contribuito ad affrontare preoccupazioni comuni. La conferenza ha costituito un valido aiuto nell'ambito della capacity building e dello sviluppo di un linguaggio e di una comprensione comuni, per esempio, attraverso workshop rivolti a formatori, superiori, educatori scolastici, funzionari preposti allo sviluppo, leader emergenti e scolastici e fratelli in formazione.

## **Le sfide per la missione internazionale**

È oggi ampiamente riconosciuto, all'interno della Compagnia, che le sfide concernenti l'individuazione e la risposta alla missione internazionale vanno sempre più al di là della capacità delle singole province e regioni. Fino a quando l'attenzione di ogni singola unità continuerà a essere focalizzata sulle proprie opere e sulle proprie istituzioni locali esistenti, queste sfide più ampie, in particolare quelle nuove ed emergenti, sono destinate, naturalmente, a passare inosservate. In Asia Pacifico, queste sfide comprendono: fondamentalismo religioso, conflitti interreligiosi, preoccupazioni ambientali, disastri naturali, migrazioni, sfollamenti, crescente militarismo, sperequazione dei redditi e ingiustizie economiche, solo per citarne alcune. Se la governance consiste nel guidare un'organizzazione verso la sua missione, allora ne consegue che una missione transnazionale per natura richieda strumenti di governance che siano ugualmente transnazionali.

Per tradizione, la provincia è depositaria delle risorse della Compagnia per la missione. Pertanto, le decisioni che riguardano ministeri, personale, risorse e istituzioni, sono prese, finora, principalmente, a livello locale. La conferenza è la piattaforma per individuare e rispondere a preoccupazioni apostoliche che sono, per lo più, di natura regionale e internazionale. Se questa capacità è debole, a livello di conferenza, queste questioni sfuggono allo schermo radar dei superiori maggiori locali. Inoltre, laddove la conferenza individua priorità apostoliche comuni, come la migrazione, la riconciliazione con la creazione o l'attenzione ai bisogni dei giovani adulti, è importante far sì che le singole unità difendano queste priorità nel loro paese.

La CG 35 e la CG 36 hanno cercato entrambe di individuare i cambiamenti necessari affinché la Compagnia possa rispondere efficacemente alle sfide regionali e internazionali. Chiedono che la pianificazione e l'implementazione apostolica, ivi comprese le decisioni che riguardano lo stanziamento di risorse, l'assegnazione e la preparazione del personale, e la creazione e il mantenimento delle istituzioni e dei ministeri apostolici competenti, siano efficaci a livello

regionale. Le conferenze hanno un ruolo importante nel garantire questa efficacia a livello regionale.

## **Lo stanziamento delle risorse**

La proficua condivisione di risorse all'interno di una conferenza richiede, oggi, che ogni provincia o regione prenda in considerazione i bisogni di altre unità prima di impegnare risorse nelle proprie istituzioni e nelle proprie opere. Una provincia non può investire in maniera autonoma fondi e personale in un'altra nuova scuola, quando un'altra unità necessita disperatamente di risorse per l'educazione di base. Tuttavia, confrontare i bisogni attraverso i confini è un esercizio di governance estremamente difficile. Un elemento importante è portare la pianificazione personale a livello di conferenza, individuando le posizioni chiave per i ruoli della conferenza e le opere comuni, e anche per le principali opere locali di rilevanza internazionale, e introdurre la pianificazione della successione.

La CG 36 ha rafforzato il ruolo delle conferenze, e quindi dei presidenti, intervenendo nella pianificazione delle province e delle regioni. L'autorità del presidente potrebbe sembrare essere solo una sorta di persuasione morale, ma ha un peso quando porta con sé l'autorità condivisa dei superiori maggiori che insieme accettano la loro responsabilità comune. L'autorità del presidente non è un altro livello che interferisce con l'accesso di un superiore maggiore al P. Generale. Piuttosto, il suo ruolo è quello di facilitare l'impegno dei superiori maggiori nella missione universale, aiutando, inoltre, il P. Generale a contattare e a coinvolgere l'intera Compagnia nel discernere e nell'animare la sua missione. I passi che sono stati compiuti dal Consigliere generale per il discernimento e la pianificazione, offrendo processi o modelli raccomandati per il discernimento apostolico in comune, costituiscono un grande aiuto per fare della pianificazione una conferenza condivisa e un'attività dell'intera Compagnia.

Questo scritto ha voluto sintetizzare i punti ricorrenti che sono stati sollevati nelle discussioni sul ruolo della conferenza nella governance. Tuttavia, è utile tenere a mente che, al di là delle strutture e dei sistemi, è spesso la cultura e lo spirito di fondo di un'organizzazione che consente alle persone di lavorare insieme e di scoprire accordi fruttuosi e creativi. In quest'ottica, l'amicizia e la comunione sperimentate quando gesuiti e collaboratori si incontrano per discernere e implementare la loro missione comune alimenteranno fortemente la creatività, la pazienza e l'apertura.

*Originale inglese  
Traduzione Filippo Duranti*



## Sfide e opportunità della leadership nel contesto della Conferenza dei gesuiti degli Stati Uniti

**David McCallum, SJ**

*Vice Presidente, Le Moyne College, Syracuse, New York*

*“Quale audacia profetica ci viene richiesta oggi? Su questo bisogna fare discernimento. Vale a dire, dove si deve incanalare quell’audacia profetica? È un atteggiamento che nasce dal magis.” – Dall’intervento di Papa Francesco alla 36<sup>ma</sup> Congregazione Generale*

La vocazione universale dei membri della Compagnia di Gesù, la loro disponibilità ad andare ovunque nel mondo, dove vi sia la speranza di dare maggiore gloria a Dio, attraverso la proclamazione del Vangelo e la promozione della giustizia, ha sempre dovuto far fronte a significative sfide esterne, poste da forze sociali, economiche, politiche, e a volte, perfino ecclesiali. Tuttavia, dal momento che il numero dei gesuiti registra una forte contrazione in molte parti del mondo, ivi compresi gli Stati Uniti, una sfida interna che deve essere affrontata è il crescente bisogno della capacità di leadership necessaria a servire la missione gesuita in modo efficace e con lo spirito del *magis* al quale la Compagnia è chiamata. Questa capacità comprende l’abilità e la competenza, nonché la disponibilità a rispondere alle crescenti esigenze e necessità di quella missione apostolica, in particolare in periodi di maggiore volatilità, incertezza, e sconvolgimenti sociali, economici, e politici. Senza dubbio, un importante sviluppo degli ultimi trent’anni è il crescente livello di collaborazione con colleghi laici che sono impiegati diffusamente al servizio della missione della Compagnia; tuttavia, sebbene i nostri colleghi laici siano più che preparati per guidare molti dei nostri apostolati, e, in diversi casi, siano più qualificati, rispetto ai gesuiti, a farlo, la leadership laica non costituisce la risposta quando si arriva a questioni di governance interna e a problemi riservati ai membri della sola Compagnia. In particolare, queste questioni comprendono la leadership di comunità, province e conferenze gesuite.

Sebbene, negli Stati Uniti, vi siano alcune opportunità per i gesuiti di apprendere competenze manageriali, non vi è un programma che fornisca una formazione sostanziale sulla leadership secondo un modo di procedere ignaziano. Né i corsi di orientamento o i seminari rivolti a nuovi superiori o provinciali affrontano molte delle questioni chiave cui gli uomini si trovano a dover far fronte in questi ruoli. Come educatore in materia di leadership, ho intervistato molti superiori e provinciali al fine di valutare meglio alcune delle sfide specifiche cui si trovano a dover far fronte nella loro leadership a livello locale e regionale, con un occhio rivolto alle modalità attraverso le quali la Compagnia può approntare una risposta. Ispirato dall’intervento di Sua Santità, Papa Francesco, alla Congregazione Generale 36, mi sento di

suggerire di affrontare queste sfide radicati in uno spirito di consolazione, e con l'inquietudine, la profondità, e l'attenzione alla qualità caratteristiche del *magis*.

## Le cinque categorie di sfide per la leadership nel contesto degli Stati Uniti

Nonostante le estese risorse delle nostre istituzioni e i relativi vantaggi del nostro contesto economico e politico, la diminuzione del numero dei gesuiti presenti negli Stati Uniti pone una grave sfida alla nostra capacità di rispondere alle crescenti domande per il nostro servizio. In particolare, le recenti riorganizzazioni e fusioni di province, e il calo generale del numero di gesuiti disponibili, hanno comportato specifiche sfide per provinciali, superiori locali, e direttori di opere. Queste sfide, come descritte da provinciali e superiori locali (una lista assolutamente non esaustiva) rientrano in cinque categorie:

1. **Capacità:** l'abilità e le risorse sufficienti per affrontare sfide e opportunità;
2. **Competenza:** abilità ed efficacia nell'affrontare esigenze particolari;
3. **Struttura/organizzazione:** le risorse organizzative e di governance, le politiche, le procedure e gli strumenti per soddisfare efficacemente le esigenze;
4. **Giustizia sociale/ambientale:** battaglie esterne e interne nell'affrontare la nostra missione;
5. **Mentalità:** gli atteggiamenti e i modelli mentali che incidono sulla nostra capacità di affrontare le sfide in modo efficace

Nelle cinque sezioni che seguono, elencherò le sfide così come sono state descritte nelle recenti conversazioni e nelle corrispondenze con provinciali e superiori, ivi comprese alcune osservazioni testuali.

### 1. Questioni di capacità

- **"Il coraggio di prendere decisioni difficili:** riguardo alla distribuzione delle scarse risorse in termini di personale gesuita, per discernere la chiusura di apostolati quando necessaria".
- **Visione e impegno:** "aiutare i gesuiti giovani e di mezza età ad aprire i loro orizzonti apostolici in modo tale che il loro "repertorio" apostolico non diventi troppo limitato".
- **Capacità di coprire tutti i posti riservati ai gesuiti nei vari consigli di amministrazione di entità che sosteniamo.** "I gesuiti possono giocare ruoli preziosi e particolari nei consigli di amministrazione, ma, negli anni a venire, non avremo gli uomini per occupare tutte queste poltrone. In che modo dovremmo scegliere dove continuare a inviare i gesuiti a servire nei consigli di amministrazione?"
- **Vigore e disponibilità:** comunità che invecchiano, in particolare dove i membri sono particolarmente resistenti al cambiamento.
- **Flessibilità e libertà dei gesuiti:** "Disponibilità ad adeguare la missione per essere più flessibili, al fine di conseguire un bene più grande"; "L'incapacità di alcuni gesuiti di lasciare ruoli o responsabilità a cui sono legati".
- Capacità finanziaria per far fronte a minacce, per esempio, azioni legali conseguenti a casi di abusi sessuali (nella nostra provincia, vi sono richieste per molti milioni di

dollari); vi è, inoltre, una generale contrazione delle retribuzioni salariali per le nostre comunità.

- **La portata, in altre parole, l'equilibrio della cura personalis con la gestione di grandi province:** "Vi sono molte questioni collegate, ivi compresa la sfida di così tanti apostolati in province riconfigurate; tutto ciò richiede la rinegoziazione dei limiti/ delle aspettative della disponibilità del provinciale".
- **Burocrazia e pratiche amministrative:** "Con così tanta pressione sui provinciali perché affrontino così tante questioni, l'analisi dei report e delle domande porta via un tempo decisamente cosiderevole".
- **Cura Apostolica da parte dei superiori:** "Con sempre più laici direttori di opere, ai superiori viene richiesto di fare più cura apostolica, il che, da una parte, comporta, per loro, maggiori responsabilità e, dall'altra, richiede diversi gruppi di competenze. Dal momento che sempre più comunità diventano multi-apostoliche, i superiori hanno la responsabilità della cura apostolica di diversi apostolati".
- **Pianificazione strategica per la formazione in materia di leadership e per la successione:** "Sebbene, nei nostri apostolati, offriamo numerosi programmi di formazione rivolti a leader laici, facciamo poca pianificazione strategica collettiva per far sì che venga formato un numero sufficiente di leader gesuiti e laici per il futuro dei nostri apostolati".
- **La formazione di gesuiti per la missione e ruoli di identità nei nostri apostolati:** "Non abbiamo riflettuto, in modo sistematico, sul tipo di formazione necessaria per ricoprire bene questo ruolo, né ci siamo assicurati che i gesuiti si stiano preparando per quei ruoli fondamentali".
- **Tempo e risorse inadeguate per il team building del personale della provincia:** le richieste di viaggio, che ora spettano al provinciale e ai membri del suo gabinetto e del suo staff, rendono tutto ciò difficile - "In che modo il provinciale forma e sostiene un senso di squadra con la sua leadership?"
- **Manca la formazione per il discernimento:** "Sebbene abbiamo dimostrato un'eccellente retorica sul discernimento, nella pratica, non usiamo il discernimento in comune e, in molti casi, non sappiamo come farlo. Alcuni di noi l'hanno visto usare in modo improprio, o usato male, e pertanto, hanno sviluppato un certo grado di cinismo".

## 2. Questioni di competenza

- **Capacità di facilitazione:** per la pianificazione strategica; per favorire un tipo di conversazione onesta, fiduciosa, e spirituale, che porti a decisioni frutto di un autentico discernimento.
- **Delega:** "Alcuni superiori non riconoscono il fatto di poter delegare e attingere alle competenze del gruppo o della comunità per pianificare, facilitare, e guidare gli incontri".
- **Community building:** promuovere l'unità, il reciproco sostegno, e un "tempo di comunità" sano e intenzionale, in comunità multi-apostoliche con ritmi e programmi diversi". "Le nostre comunità stanno diventando sempre più multi-apostoliche - l'intenzionalità nel guidare queste comunità è importante, non lasciare semplicemente che l'apostolato più grande associato con la comunità determini tutto". "La delega ai

superiori è venuta meno – la leadership locale è diminuita, sia in termini di compiti di guida, sia in termini di compiti profetici. Dobbiamo ricostruire a livello locale, e ricostruire una visione per il ruolo. Dobbiamo cedere a una burocrazia amministrativa... abbiamo una leadership veramente ignaziana a livello locale?"

- **Supervisione:** impiegati laici, finanze, servizio di ristorazione – alcuni superiori hanno poca esperienza su questo punto.
- **Intrattenere relazioni positive e di sostegno con i direttori di opere:** "Vi sono sfide diverse con i direttori di opere gesuiti, rispetto ai direttori di opere laici. Questi direttori di opere laici hanno bisogno di superiori locali gesuiti competenti come partner".
- **Gestione del tempo:** "A volte, questa sembra quasi impossibile, e solleva importanti questioni su limiti, aspettative, portata del lavoro, ecc".
- **Collaborazione laici/gesuiti:** "Una sfida cui il provinciale si trova a dover far fronte è come rispettare le diverse vocazioni tra membri dello staff provinciale, gesuiti e laici, e promuovere anche relazioni calorose, collegiali, e di reciproco sostegno.
- **Raccolta fondi per la provincia.** "Ho persone estremamente valide sotto di me, ma vi è ancora un ruolo per il numero 1 da giocare in quest'area".

### 3. Questioni di giustizia sociale/ambientale

- **Razza e identità:** "Negli Stati Uniti, le questioni legate alla razza sono una priorità – tuttavia, anche all'interno della Compagnia, la questione della razza non è scevra di tensioni, ivi compresi diversi tipi di micro aggressioni. Fino a quando non saremo in grado di affrontare queste questioni all'interno delle nostre stesse comunità, come potremo essere all'avanguardia su queste questioni?"
- **Rifugiati e migranti:** "Come stiamo servendo la nostra missione per conto delle vittime della migrazione forzata, dei rifugiati... dei c.d. dreamer che si trovano a dover far fronte a una possibile deportazione?"
- **Essere testimoni:** "La nostra disponibilità a vivere in modo semplice, ad accompagnare sinceramente i poveri in solidarietà".
- **Giustizia ambientale:** "*Laudato Si* – sebbene possa non avere lo stesso grado di urgenza, rispetto alle attuali questioni sociali, è necessario che ci mobilitiamo e che guidiamo la Chiesa".

### 4. Questioni di natura organizzativa/strutturale

- **Eccessiva sussidiarietà:** "La Compagnia di Gesù soffre un eccesso di sussidiarietà – o almeno questa è la mia esperienza negli Stati Uniti. Abbiamo bisogno di una leadership centrale più vigorosa che ci aiuti ad affrontare le sfide che attraversano i confini provinciali, a livello regionale/nazionale/internazionale".
- **Inadeguata sussidiarietà:** "Dobbiamo mettere i superiori locali nella condizione di servire le loro comunità e di sostenere i loro apostolati con maggiore efficacia".
- **Lentezza dei processi decisionali** a livello di Conferenza, in particolare, per quanto riguarda l'educazione superiore qui, negli Stati Uniti. "In che senso l'educazione superiore è un apostolato nazionale, al di là di certi protocolli che abbiamo, e che riguardano l'assegnazione di uomini, nel momento in cui questi sono per la prima volta

disponibili, subito dopo gli studi di dottorato, o l'ordinazione (nel caso in cui abbiano già finito gli studi)?"

- **Aspettative della Curia gesuita** in merito alla possibilità che gli Stati Uniti "aiutino la Compagnia globale, soprattutto in regioni in cui la Chiesa è fiorente nel mondo in via di sviluppo, tuttavia ciò crea notevoli tensioni sulla nostra capacità di amministrare all'interno delle province che serviamo".
- **Necessità di una pianificazione globale che guidi e supporti le conferenze:** "Nutro grandi speranze che il "consiglio allargato" del P. Generale nel tempo forte tre volte l'anno (con i presidenti delle sei conferenze più i "segretari" degli apostolati dell'educazione, della giustizia sociale/ecologia, ecc.), possa contribuire a rinvigorire e a concentrare la pianificazione globale a livello della Curia di Roma, e che questo possa, a sua volta, portare a un impegno più vigoroso tra la nostra Curia e le sei Conferenze in tutto il mondo".
- **Decisioni esecutive/ mandati centralizzati:** "Come questione collegata, credo che la nostra Curia di Roma, in particolare il Tesoriere e il P. Generale, potrebbero giocare un ruolo maggiore nel consigliare in merito alla condivisione delle risorse tra conferenze in tutto il mondo. Prendere delle decisioni in quest'area può essere stressante e disorientante per molti dei nostri provinciali".
- **Assistenti dei provinciali:** "Grazie Signore per loro - ho un gruppo eccezionale, composto per metà da gesuiti, e per metà da laici. Continuare ad avere uno staff di questo tipo sarà fondamentale negli anni a venire".
- **Bilanciare e allineare processi di pianificazione divergenti a diversi livelli:** locale / provinciale / di conferenza / universale.
- **Relazione con la Compagnia globale:** "Gesuiti internazionali che si presentano alla nostra porta senza seguire la corretta procedura. Questo ci mette in difficoltà, dal momento che vogliamo aiutare, ma i costi possono essere elevati".
- **Catena di comando:** "I gesuiti che saltano i superiori locali e gli assistenti dei provinciali per lavorare direttamente con il provinciale".
- **La portata e le aspettative del provinciale:** "Vi è ancora una sfida: "adeguare" il ruolo alla portata delle visite e del lavoro necessari per sostenere il provinciale. Nella mia esperienza personale, tutto ciò si manifesta come una difficoltà crescente (che non migliora) nell'affrontare tutte le dovute visite di "manutenzione" dei lavori a me affidati, con progetti di "visione/creatività" da creare, discernere, risolvere in modo tempestivo e utile".

## 5. Questioni di mentalità

- **Nessuna alternativa a processi decisionali di tipo aziendale/mancanza di principi ignaziani per il processo decisionale:** "direttori di opere che sottoscrivono la sopravvivenza del più adatto, invece di lavorare di più, e con maggiore immaginazione, per arrivare a una collaborazione più diffusa".
- **Divergenze ideologiche/tensioni ecclesiologiche:** "Possibile conflitto con alcuni vescovi su visione teologica e struttura ecclesiale"; "Divisioni ideologiche e politiche all'interno di una comunità".
- **Resistenza alla collaborazione in alcuni contesti:** "Abbiamo così tante persone laiche dinamiche, e dobbiamo coinvolgerle di più".



- **Acquiescenza su questioni relative alla protezione dei minori, invece di un atteggiamento guidato dalla missione:** “Supervisione esterna da parte di soggetti terzi e preoccupazioni per confini e asset subentrano – guidate dall’acquiescenza. Dove è il discernimento, la visione profetica?”
- **Mancanza di attenzione al bene più grande:** “Quando il discernimento di un uomo, i suoi desideri e le sue capacità non tengono conto dei bisogni più grandi della provincia, della conferenza, ecc.”

Sebbene ognuno di questi cinque gruppi di sfide possa sembrare sufficientemente impegnativo, anche senza prenderli tutti in blocco, le Congregazioni Generali 34, 35, e 36, prevedono tutte delle disposizioni utili che richiedono cambiamenti strutturali nei modelli e nelle procedure di governance, così come una formazione sulla leadership, adatta per ogni livello di governance interna. Inoltre, nella Congregazione Generale 36, i membri della congregazione hanno avuto un occhio particolarmente attento a priorità come la capacità di discernimento, la collaborazione, e il lavoro in rete. Infatti, è diventato evidente, nella pratica, che la capacità di operare un discernimento in comune, un tema chiave della Congregazione Generale 36, e una priorità, sia di Papa Francesco, sia del P. Generale Sosa, dipende dalla maturità personale e interpersonale affrontata da programmi di formazione sulla leadership più completi. In realtà, vi sono diverse conferenze che hanno già risposto con programmi di gruppo, ben strutturati, che comprendono leader gesuiti e laici, su una formazione in materia di leadership profondamente radicata nella spiritualità e nei modi di procedere ignaziani. Questi programmi, per esempio, nelle conferenze dell’Africa e dell’Europa, hanno prodotto notevoli frutti, non solo in termini di sviluppo personale e professionale che forniscono agli individui, ma anche nelle modalità attraverso cui hanno sostenuto la capacità collettiva, a livello di gruppi di leadership e di organizzazioni apostoliche. Sembra ora che la conferenza dei gesuiti degli Stati Uniti possa trarre beneficio dalla traduzione di queste disposizioni nei suoi stessi programmi volti a garantire la robusta capacità necessaria per servire la missione della Compagnia in futuro.

*Originale inglese  
Traduzione Filippo Duranti*



## Leadership e governance: tipologie e sfide per una società sostenibile, stabile e prospera

**Paulin Manwelo, SJ**

*Professore di Filosofia, Kinshasha, D.R. Congo*

**L**a nozione di leadership comporta due aspetti concomitanti: la capacità di avere una visione corretta e giusta della società e, correlativamente, la capacità di persuadere gli altri a lavorare alla realizzazione di tale visione. La nozione di governance, invece, è più di ordine pratico, poiché ha a che fare con le disposizioni e i meccanismi istituzionali, giuridici e morali che devono portare a compimento una visione corretta e giusta della società.

1. **Leadership e governance** rappresentano quindi due nozioni gemelle. L'una non può escludere l'altra. Poiché senza una buona leadership, ovvero una visione corretta e giusta, la governance è cieca. Viceversa, in mancanza di una governance efficace, ovvero in assenza di disposizioni e meccanismi adeguati, la leadership diventa un'illusione.
2. Nei paragrafi che seguono, vogliamo prendere in esame **alcune concezioni classiche di leadership e governance** e coglierne da un lato i punti di forza, e dall'altra le debolezze, prima di proporre un modello in grado di promuovere una leadership e una governance di qualità ed eccellenza.
3. Scorrendo la letteratura relativa alla leadership e alla governance, è possibile distinguere cinque concezioni, ovvero la "monista", la "liberale", la "collettivista", l'"istituzionalista" e la "proceduralista".
4. **Per concezione monista della leadership e della governance**, bisogna intendere quella secondo cui sono entrambe essenzialmente prerogative di un unico individuo o gruppo di individui, in grado di assicurare, orientare e realizzare il destino di più persone. In questo caso, il carattere "monista" non va confuso con la tendenza all'individualismo nell'accezione egoistica del termine. Si tratta piuttosto dell'impegno eccezionale, anzi, eroico di un individuo che, grazie ai propri talenti, al proprio ideale, abilità e competenze si presenta come una guida nei confronti degli altri che, a loro volta, lo ritengono un modello o un punto di riferimento nella società. Questa concezione della governance e della leadership è stata al centro delle teorie socio-politiche-religiose classiche che vanno da Platone a Niccolò Machiavelli fino a Hobbes, Kant e Hegel.
5. **In Platone**, per esempio, ritroviamo la concezione monista della governance e della leadership nella sua celebre teoria sociopolitica *La Repubblica*, e più precisamente in uno degli articoli famosi di quella che Platone stesso definisce "una buona costituzione" (L V, 449, pag.

203). In effetti, dopo aver enumerato più di 12 articoli sulla buona gestione della *Res publica*, Platone enuncia come ultimo articolo della sua Costituzione questa disposizione fondamentale, che formula in termini quasi solenni e che ci riassume molto bene la quintessenza della sua concezione monista della leadership. E afferma: “Fino a che nelle città, i filosofi non diventeranno re, o quelli che ora sono detti re e sovrani non praticheranno la filosofia in modo genuino e adeguato, finché potere politico e filosofia non verranno a coincidere, finché i molti soggetti che perseguono attualmente l’uno o l’altro di questi scopi in maniera esclusiva, non verranno impediti di agire in questo modo, le città non avranno tregua dai mali, Glaucone, e neppure, credo, il genere umano, non potrà mai diventare realtà e vedere la luce del sole questa costituzione che ora abbiamo delineato teoricamente. Ecco ciò che da tempo esitavo a esprimere, prevedendo quanto le mie parole avrebbero cozzato contro l’opinione comune; in effetti è difficile pensare che, diversamente, la felicità sia possibile nella vita privata come in quella pubblica” (L. V, 473 a-474 a).

6. Occorre inoltre affermare che questa concezione monista della leadership affonda le sue radici nelle narrazioni bibliche con le figure di **Abramo**, **Mosè** e quelle **dei profeti** (Amos, Eliseo, Geremia, Ezechiele, ...) e soprattutto la figura del Profeta per eccellenza, **Gesù Cristo**, che hanno esercitato una leadership di qualità, eccellenza e servizio incommensurabile per l’avvento di una società giusta e degna dell’umanità.

7. È sulla stessa linea che possiamo ricordare, *mutatis mutandis*, i santi e altre personalità virtuose che hanno impresso sulla loro epoca un marchio indelebile. **Sant’Ignazio di Loyola**, **san Domenico**, **san Benedetto**, **santa Teresa d’Avila**... figurano in questa categoria di persone che si può, a giusto titolo, definire leader eroici, “*sui generis*”.

8. La concezione monista della leadership va distinta da quella “**liberale**”. La differenza risiede nelle rispettive finalità. La concezione liberale fa perno sui caratteri strettamente personali dell’individuo, i suoi sogni e progetti individuali, ecc; mentre quella monista mira al bene comune attraverso l’eroismo personale o individuale. La differenza tra le due concezioni è di ordine teleologico, ma le due concezioni sono fondate sulla dimensione individuale della leadership.

9. Per concezione “**liberale**” della **governance** e della **leadership**, bisogna intendere una concezione della leadership e della governance in cui la gestione del potere, ovvero la gestione della vita in generale, di ordine sia politico, intellettuale o morale, non è prerogativa di un unico individuo che deve guidare una pluralità di persone, bensì piuttosto questione di pertinenza di ogni individuo, preso a sé, nella misura in cui ciascuno è soprattutto padrone del proprio destino e deve, in quanto tale, determinarsi a seconda dei propri interessi, suoi gusti e della sua visione della vita.

10. All’opposto della concezione “liberale”, troviamo quella “**collettivista**” della **leadership** e della **governance**, proposta da pensatori come Karl Marx e altri. La concezione collettivista è una critica di quella “monista” e “liberale” della leadership e della governance, selle concezioni ritenute borghesi, che beneficiano solo una minoranza, i borghesi, a spese della maggioranza, i proletari. La concezione “collettivista” pone così l’accento sul “popolo” come epicentro della leadership e della governance. In altre parole, l’avvento di una società buona non dipende né da un “Filosofo-re”, né da un “Leviatano”, né da un “Principe”, né da un

“Signore”, né da un “Cesare”, né da un “Profeta”, bensì da tutto il popolo che deve agire come un sol uomo. Questo è stato, per esempio, il credo marxista o comunista che troviamo inciso a caratteri d’oro nei dieci comandamenti del partito comunista e stabilito nel famoso *Manifesto del partito comunista*.

11. Analogamente alla concezione “collettivista”, anche **quella istituzionalista della leadership e della buona governance** si presenta come antidoto contro gli abusi delle concezioni “monista” e “liberale” della gestione della *res publica*. Ma qui l’approccio è diverso: si pone l’accento non sul “popolo”, bensì sulle “istituzioni”. In questo caso l’idea fondamentale è che l’affermarsi di una buona società non dipende dalle capacità dei singoli individui in quanto tali, ma dalla correttezza (validità e legittimità) delle istituzioni politiche, sociali, economiche e di altro tipo. È in questo contesto che si parla dell’importanza di uno “**Stato di diritto**”, come unica garanzia capace di assicurare una buona società. In altri termini, solo il governo della legge può portare gli individui a tutelare al contempo i propri interessi e il bene comune. Il principio sotteso è che non c’è bisogno di “uomini forti”, bensì di “istituzioni forti” (Barack Obama).

12. Uno dei difensori della concezione istituzionale della leadership e della governance, il filosofo americano John Rawls, così evidenzia il merito di questo approccio: “tutti riconoscono che la forma istituzionale della società riguarda i suoi membri e determina per gran parte il tipo di persone che essi vogliono essere, come pure ciò che sono. La struttura sociale limita inoltre in modi diversi le speranze e le ambizioni delle persone; poiché l’idea che a ragione si fanno di se stesse dipende in parte dal posto che occupano nella società e tiene conto dei mezzi e delle possibilità che possono ragionevolmente sperare di avere. Così, un regime economico non è soltanto, per così dire, un quadro istituzionale per il soddisfacimento dei desideri e delle aspirazioni presenti, ma anche un modo di plasmare i desideri e le aspirazioni future. Più in generale, la struttura di base influenza il modo in cui il sistema sociale produce e riproduce nel tempo una certa forma di cultura condivisa dalle persone e certe idee di cosa sia bene per loro”<sup>1</sup>.

13. **La concezione “proceduralista” o “comunicazionale” della leadership e della buona governance** è un approccio abbastanza recente. In questo caso, la tesi centrale si rifà a una convinzione fondamentale secondo cui la realizzazione del bene comune non è possibile se non grazie alla promozione di una società comunicazionale, ovvero una società che coltiva l’arte del dibattito razionale su temi importanti della vita sociale. Un leader non è colui che impone i propri punti di vista sugli altri, bensì chi sottopone le proprie idee al *dibattito razionale* di tutti per arrivare a un consenso su ciò che deve essere fatto concretamente per il bene di tutti. In effetti, **in un mondo decentrato, pluralista, poligarchico**, è improprio preconizzare una concezione monista della leadership e della governance. Può pretendere validità legittima unicamente una leadership che accetti ciò che l’autore di questo approccio, Jürgen Habermas,

---

<sup>1</sup> John Rawls, *Liberalismo politico*, Einaudi, Torino, 2012. È in questo senso che dovrebbe anche essere intesa la celebre affermazione di Rawls per cui “La giustizia è la prima virtù delle istituzioni sociali così come la verità lo è dei sistemi di pensiero” (Cfr. John Rawls, *Una teoria della giustizia*, Feltrinelli, Milano, 2017). In altre parole, per Rawls la giustizia non è questione di individui, bensì delle strutture che devono condurli a praticare la giustizia.

definisce “**il principio D**”, ovvero il principio di dibattito razionale, quello che prevede che “siano valide solo le norme di azione su cui tutte le persone, in qualche forma eventualmente partecipi, potrebbero accordarsi in quanto coinvolti in dibattiti razionali”<sup>2</sup>.

14. Ecco, presentate in breve, le cinque grandi concezioni della leadership e della governance che possono aiutarci a delineare, succintamente le sfide poste dagli orientamenti da adottare per promuovere oggi società sostenibili, stabili e prospere. **Quali lezioni possiamo derivarne per una leadership e una governance di qualità e di eccellenza che siano adatte ai tempi correnti?**

15. Se è vero che la concezione monista della leadership e della governance racchiude i germi di un elitismo o di un individualismo borghese e soprattutto quelli di un deprecabile autoritarismo, va detto anche che può portare allo sviluppo di un acuto senso di responsabilità individuale, un senso di emulazione e di eroismo generatore di un mondo nuovo. In effetti, in una società in cui ognuno vuole essere modello di virtù, saggezza, coraggio, tenacia, perseveranza, intelligenza, competenza, assiduità al lavoro, ecc., la vita sociale non può essere che un’ascesa al perfezionamento.

16. La concezione liberale della leadership e della governance in cui ognuno è “padrone” di se stesso e assume a questo titolo la propria responsabilità, ha due meriti. Primo, rispetta il diritto di ogni persona all’autodeterminazione. Secondo, promuove le differenze culturali, religiose e politiche tra gli individui. Per contro, una concezione della leadership e della governance di questo tipo, che pone l’accento sulla necessità di ciascun individuo di operare delle scelte a proprio piacimento, corre il rischio di dare vita a una società frammentata, relativista e in ultima analisi poco incline a costruire il bene comune e la giustizia per tutti.

17. La concezione collettivista della leadership e della governance è una menzogna ideologica nella misura in cui dà a credere che gli esseri umani possano tutti realizzare le stesse cose nello stesso modo, senza alcuna differenza. Tutti sono uguali a tutti. Questo livellamento delle identità e delle capacità ha dell’utopico e porta in generale la società, se non alla stagnazione, quantomeno a un totalitarismo inaridente. Il collasso dei regimi collettivisti o comunisti a partire 1989 ha messo a nudo le incoerenze della concezione collettivista della leadership e della governance.

18. La concezione istituzionalista della leadership e della governance presenta svariati punti di forza. Tra questi, è da notare come le istituzioni giuste offrano un quadro in cui vi è un’uguaglianza delle possibilità e di opportunità nella ricerca del bene da realizzare. Ognuno è padrone del proprio destino, ma all’interno di un quadro istituzionale che rispetta e promuove la libertà e il destino di ognuno e di tutti. A tal punto che l’interesse personale si coniuga con il bene comune. Tuttavia, una delle debolezze della concezione istituzionalista della leadership e della governance è che, a lungo andare, l’individuo si trova preso nell’ingranaggio istituzionale in modo tale che la sua capacità di creare il nuovo, di uscire dai sentieri battuti, ne può rimanere pregiudicata, ridotta o decisamente soggetta a vincoli istituzionali che non è sempre facile rimettere in questione.

---

<sup>2</sup> Jürgen Habermas, *Fatti e norme. Contributi a una teoria discorsiva del diritto e della democrazia*, Laterza, Bari, 2013.

19. La concezione proceduralista della leadership e della governance comporta anch'essa dei sicuri vantaggi; per esempio la capacità di portare gli altri ad accettare un modo di vita o una visione delle cose, non per imposizione, bensì piuttosto grazie alla persuasione, al dialogo razionale e, correlativamente, la capacità di agire insieme in seguito a un dibattito razionale e inclusivo. Tuttavia, la concezione proceduralista è un ideale che può essere difficilmente raggiunto in un contesto in cui dilagano ancora analfabetismo e assenza di una cultura caratterizzata da un' "etica del dibattito razionale".

20. In ogni caso, **questa tipologia della leadership e della governance** dimostra a sufficienza come non ci siano ricette facili, e ci mette soprattutto in guardia contro i discorsi in voga che hanno purtroppo la tendenza a ridurre il tema della leadership e della governance a una sola concezione, nella fattispecie quella "monista". In effetti, la concezione "monista" della leadership e della governance che si prefigge di promuovere la salvezza di tutti grazie all' "eroismo" di un unico individuo o di un gruppo di individui può essere semplicemente un'illusione. Già nel IV secolo d.C., il saggio Aristotele aveva dichiarato, a giusto titolo, che la leadership e la governance di un singolo sono di ordine divino, e non appannaggio degli uomini - esseri finiti e fallibili per natura. E, nel XVIII secolo, Montesquieu aveva fatto quest'osservazione implacabile: la leadership del singolo corrompe. Assolutamente. Prima o poi!

21. **L'esperienza della recente 36<sup>ma</sup> Congregazione Generale** ci porta a credere che il modello di leadership e di governance voluto da Sant'Ignazio si trova al crocevia delle concezioni su esposte: è una combinazione di talenti e capacità individuali (concezione monista), di dibattiti razionali o "discernimento in comune" volto a determinare il bene più universale della Compagnia (concezione comunicazionale o proceduralista), del rispetto delle nostre differenze culturali (concezione liberale), della condivisione del medesimo ideale e del medesimo carisma e del nostro modo di procedere (concezione collettivista) e, soprattutto, del rispetto dei nostri testi fondanti - le Costituzioni e altri - (concezione istituzionale).

22. Significa in pratica che qualsiasi approccio frammentario e monolitico della questione della leadership e della governance corre sempre il rischio di un riduzionismo inaridente. Solo un approccio "olistico" consente di individuare la nozione di leadership e quella di governo in tutta la loro ricchezza esistenziale.

*Originale francese  
Traduzione Simonetta Russo*



## Governance e leadership nel contesto attuale

**Stany Pinto, SJ & Erwin Lazrado, SJ**

*Membri del JESA, Gujarat, India*

**L**e ultime due Congregazioni Generali hanno espresso l'importanza di una leadership e di un 'governo al servizio della missione universale' (CG 35, d. 5). La leadership attuale, nel mondo, e all'interno della Compagnia di Gesù, ci sfida a sviluppare una leadership collettiva e un governo democratico. In questo articolo, vogliamo condividere l'esperienza del JESA Gujarat nella definizione di un modello concreto di governance e di leadership che ha attraversato un lungo e graduale processo di sviluppo. Siamo fiduciosi che possa illuminare e arricchire tutta la Compagnia.

### Il contesto dell'Asia Meridionale

I paesi dell'Asia Meridionale si trovano a dover affrontare numerose sfide, come diffusa sperequazione, appartenenza etnica, settarismo, terrorismo, analfabetismo, povertà, classe, casta, che stanno sfidando la governance e la leadership. Problemi di violenza, corruzione, mancanza di governance, sistemi di rappresentanza imperfetti, il ruolo dei soldi, politiche dinastiche e centrate sulla famiglia, sembrano erodere i primi risultati acquisiti sul terreno della democrazia, nella maggior parte dei paesi. L'India non fa eccezione per quanto riguarda questi problemi, tanto più dopo il cambio di regime al Centro; un'ideologia di destra e fascista, nella pratica e nella promozione sta diventando più forte e più aggressiva. In India, abbiamo l'emergere di un governo fondamentalista di destra, sostenuto da un'organizzazione sociale nazionalista indù, i cui precedenti non sembrano indicare, nel loro insieme, grande aderenza alla Costituzione indiana. Sono a rischio i diritti dei cittadini dei gruppi subalterni, delle minoranze, e degli emarginati.

### Le sfide per i gruppi ecclesiali e per i gesuiti impegnati nell'Azione Sociale (JESA)

Con le nuove politiche del governo, molti gruppi ecclesiali preferirebbero che fosse sicuro operare, o allinearsi con il governo, piuttosto che schierarsi dalla parte dei poveri e delle persone emarginate. Vi è il timore di reazioni se predicano la giustizia sociale. La Chiesa non sembra offrire una spiritualità che possa guarire e liberare, ma cerca invece di preservare disperatamente lo status quo.

Al contrario, il JESA è stato in prima linea nell'implementazione del Decreto 4 della Congregazione Generale 32 - il servizio della fede e la promozione della giustizia. Nella

Conferenza dell'Asia Meridionale, i gesuiti coinvolti nell'azione sociale avevano preso questo *dictum* come una sfida, basata su una convinzione profondamente radicata che lo Spirito del Signore fosse il loro principio guida. Il loro stile di vita era in sintonia con i poveri, dal momento che si erano immersi tra coloro che vivevano ai margini della società, in mezzo a grandi sofferenze umane.

Oggi vi è il timore che l'ideologia e la visione del JESA possano essere a rischio. Le forze fondamentaliste non tollerano alcuna forma di dissenso o di contestazione. Alcuni degli attivisti sociali avevano perfino optato per altri ministeri, che erano meno impegnativi e in linea con lo status quo. Pertanto, invece di seguire l'approccio basato sul diritto, vi sono alcuni che si accontentano dell'approccio basato sulla carità.

È tempo per noi di riflettere sulla situazione attuale, di unire le forze, o di stringere alleanze con uomini e con donne di buona volontà che sono pronti e impegnati a stabilire le giuste relazioni reciproche, sfidando le strutture ingiuste e oppressive. Come dice, con enfasi, la Congregazione Generale 35, nel decreto 3, numero 27, "siamo chiamati a vedere il mondo dalla prospettiva dei poveri e degli emarginati, imparando da loro, e agendo per e con loro". Il Signore ci invita profeticamente a rinnovare la nostra missione "fra i poveri e con i poveri".

## **I gesuiti impegnati nell'Azione Sociale (JESA) a livello nazionale - Una risposta**

Per molti anni, la Compagnia di Gesù ha risposto alle sfide della povertà e della discriminazione attraverso un approccio di tipo assistenzialistico e caritatevole. Poi, si è avvertita la necessità di adottare un approccio di sviluppo basato su programmi di educazione e di empowerment, capaci di rendere le persone indipendenti. Nel corso degli anni, il nostro approccio ha, quindi, registrato un costante cambiamento. Le diverse fasi stanno, oggi, operando simultaneamente. Ciò di cui abbiamo bisogno, in questo momento, è un approccio liberatorio, in cui viene curata la governance, e le persone sono messe nella condizione di assumere la leadership, che porterebbe a una trasformazione sociale.

La Compagnia di Gesù sta lanciando una sfida per passare da un approccio di mero sviluppo a una forte struttura di governance democratica. Negli ultimi anni, la Compagnia sta rispondendo al crescente bisogno di avere un buon governo e una buona leadership al servizio della missione universale attraverso le Congregazioni Generali. Questo modello è ritenuto essere dinamico, ed è aperto, in costante apprendimento, discernente e attivo. Il progetto Lok Manch (Forum popolare) è una di queste iniziative, in cui collaborazione e governance sono centrali per sviluppare una leadership a livello di base. Diamo il massimo in termini di lavoro in rete e di partecipazione collettiva.

### **a) Cosa ci sta aiutando**

Il nostro desiderio è quello di promuovere la nostra identità gesuita attraverso la collaborazione e la responsabilità, a livello di zona e di stato, tra i centri del JESA. Abbiamo adottato un cambiamento di prospettiva strategico, passando da un progetto a un movimento orientato - un cambiamento di paradigma. Abbiamo percepito un crescente sostegno e apprezzamento del JESA da parte di molti, all'interno della Provincia. Siamo, inoltre, riusciti



a sensibilizzare altri apostolati, e a promuovere un approccio socio-pastorale. Il JESA è visto come un modello da altre commissioni. La nostra apertura al lavoro in rete con altre organizzazioni civili che condividono la stessa mentalità è il nostro principale punto di forza.

#### **b) Cosa ci sta ostacolando**

È un lento processo di disapprendimento tra noi, membri del JESA. Siamo troppo abituati al nostro stile di funzionamento individuale e istituzionalizzato. Lo stile di vita degli attivisti sociali viene percepito come troppo materialista e laico, con il risultato che i giovani scolastici non sono attratti dall'apostolato sociale.

I Centri Sociali Gesuiti del Gujarat, pur realizzando un lavoro eccellente come centri indipendenti, difficilmente si sono uniti su questioni comuni serie, e ciò ha portato ad avere risultati estremamente modesti. Non vi è stata nessuna riflessione collettiva e seria fino a quando tutti i membri non hanno sentito insieme che "il troppo è troppo!"

#### **c) La collaborazione - una strada da percorrere**

I Centri del JESA-Gujarat sono noti, sia all'interno dello Stato, sia in altre parti del paese, per il loro elevato grado di impegno nei confronti dei poveri e delle persone emarginate. Tuttavia, nel corso degli anni, si è avvertito fortemente che, nonostante gran parte del lavoro fosse davvero molto buona, la mancanza di collaborazione tra i vari centri sociali costituiva un ostacolo, che impediva di arrivare ad avere l'impatto desiderato. Si è, quindi, avvertito unanimamente che il JESA-Gujarat dovesse lavorare in modo più collaborativo.

#### **d) La nostra risposta**

Nel gennaio del 2010, nel corso di una riunione del JESA, il gruppo ha svolto un esercizio molto significativo. Ogni membro ha cercato di 'ascoltare il grido del mio popolo ...' Questo grido è stato condiviso l'un con l'altro. Il grido del popolo era per la giustizia, la libertà, l'uguaglianza, e la fraternità. Era un grido per la dignità, e per il rispetto della propria dignità. Era un grido per un vero accesso a ciò che era giustamente loro: cibo, vestiti, un riparo, acqua potabile, assistenza sanitaria di base, istruzione, un'occupazione, ed essere trattati come cittadini con eguali diritti. Le persone gridano quando vengono emarginate, umiliate, discriminate, alienate e sfruttate. Soprattutto, il loro grido è per un significativo accompagnamento per una società più giusta e umana.

### **Un cambio di paradigma: visione e missione del JESA-Gujarat**

Queste grida hanno sfidato, in molti modi, i membri del JESA, e hanno reso necessario un cambio di paradigma nelle loro risposte. Tra le questioni chiave che sono emerse:

- a) Può il JESA-Gujarat lavorare insieme per garantire che i diritti fondamentali dei poveri diventino una realtà concreta nel Gujarat?
- b) In linea con lo spirito del MAGIS, possiamo fare di più e meglio, superando gli stretti confini e i limiti delle nostre singole opere?
- c) Possiamo accompagnare significativamente il nostro popolo verso la sua emancipazione?

Queste domande ci hanno sfidato a elaborare una visione-missione che immagini una società più umana, basata sulla libertà, la giustizia, l'uguaglianza, e la fraternità, indipendentemente dalla casta, dal credo, dalla razza o dal genere. In altre parole, essere umani comporterebbe vivere una vita di umana dignità, come sancito, e alla base dei valori della Costituzione indiana. Per raggiungere questo obiettivo, il JESA si impegna a operare per l'emancipazione (identità, rispetto di sé, autonomia e autogoverno) delle persone emarginate, dei poveri e degli altri settori vulnerabili della società, con un'opzione preferenziale per i Dalit, gli Adivasi, le donne, i bambini, il lavoro non sindacalizzato, e le minoranze delle aree rurali e urbane, in particolare, le persone soggette al dislocamento forzato e alla migrazione. Pertanto, il JESA Gujarat si impegna come catalizzatore ad accompagnare gli emarginati nelle loro battaglie, rendendo consapevoli e organizzando (gruppi prioritari), attraverso la formazione di movimenti popolari per il loro sviluppo sociale, economico, politico e fisico (salute e ambiente), a combattere contro l'ingiustizia, l'oppressione, e lo sfruttamento, a promuovere, propagare e proteggere i diritti umani e la dignità, e a promuovere la libertà religiosa e preservare l'identità culturale. E il JESA Gujarat unisce le forze con i gesuiti e con altro personale della Chiesa; altri singoli individui / gruppi religiosi e laici che condividono analoghe preoccupazioni, e prende posizione, a livello locale, nazionale e internazionale, a favore di una collaborazione costruttiva e creativa, del lavoro in rete, e della creazione di alleanze, al fine di influenzare l'elaborazione e l'implementazione di politiche, a tutti i livelli. In tal senso, oltre al coinvolgimento a livello di base, la ricerca, la documentazione, le pubblicazioni, la formazione e l'advocacy restano parte integrante del processo di emancipazione incentrato sulle persone.

## PEOPLESJ

La visione-missione ha dato, spontaneamente, origine a PEOPLESJ (Promoting Effective Organizations, People's Leadership for Equity, Solidarity and Justice), un programma collaborativo unico, e forse il primo nel suo genere della Conferenza dei gesuiti dell'Asia Meridionale. È un programma che è anche replicabile, e che potrebbe essere usato come modello per molte altre delle nostre opere in tutta la Compagnia di Gesù. È stato un nuovo capitolo del JESA Gujarat.

Nel giugno del 2010, dopo un processo di riflessione comune, il JESA Gujarat ha intrapreso una massiccia campagna per far sì che il programma Right to Food (RTF) diventi una realtà per i poveri e le persone emarginate di 900 villaggi e 50 slum, sparsi in tutto lo stato del Gujarat. Undici centri sociali gesuiti (comprese due parrocchie) sono stati coinvolti in questa avventura collaborativa.

Una delle lezioni chiave che è emersa dalla campagna RTF è stata l'urgenza e l'importanza di rafforzare le organizzazioni popolari locali, e di preparare e rafforzare la leadership locale, e che questi leader locali si assumano la responsabilità di assicurare che, insieme ai loro membri, costruiscano una società basata sui valori dell'equità, della solidarietà e della giustizia.

L'impegno di più di tre anni nella campagna RTF è stato un successo sfrenato. Vi sono stati dei limiti, ma più di questo conta il fatto che noi gesuiti dei centri sociali siamo stati in grado di liberarci dell'individualismo, di dimenticare (almeno per un progetto collaborativo) i nostri "bambini" (i centri sociali). Pur riconoscendo diversi aspetti positivi di questa importante

iniziativa, il JESA Gujarat, come gruppo, aveva già iniziato a impegnarsi seriamente, in modi più significativi, con i movimenti popolari dello Stato. Questo nuovo impegno è stato la conseguenza logica di quasi tre anni di una partecipazione dal basso molto radicale, attraverso la campagna RTF. Abbiamo, quindi, intrapreso un cambio di paradigma nel ripensare e nell'articolare la nostra missione, ed eravamo convinti che collettivamente avessimo bisogno di coraggio per mantenere il nostro modo di procedere gesuita per *“promuovere, rafforzare e accompagnare i movimenti e le organizzazioni popolari verso la realizzazione e il potenziamento della democrazia, dei diritti dei cittadini e della partecipazione delle persone al governo e alla gestione di organismi politici locali, statali e nazionali, attraverso un impegno critico e qualitativo nelle istituzioni del Panchayati Raj / Panchayat Extension to Scheduled Areas (PESA). Questo processo porterà ad occuparsi di questioni e programmi, come capacity building, gestione delle risorse naturali ed ecologia, diritti forestali, diritto all'informazione, diritto all'alimentazione, giustizia di genere, ed emancipazione delle donne”*. (Sammelan [raduno] provinciale, 2013, p. 80)

## **Programma PEOPLESJ 2016-19**

### **Il programma presentato prevede la seguente teoria del cambiamento:**

Le istituzioni locali di autogoverno e i comitati costituzionali (costituiti da varie leggi) sono i principali responsabili dei diritti fondamentali (accesso ai servizi di base, istruzione primaria, assistenza sanitaria di base, cibo sussidiato, alloggi, servizi igienici ecc.) delle persone a livello di base. Queste istituzioni / comitati devono, inoltre, **funzionare come realtà locali democratiche, inclusive e accessibili a tutti**. A causa delle strutture sociali ingiuste, le comunità emarginate / discriminate sono escluse da quanto sopra. Una leadership forte, efficace e basata sui valori, espressa dalle comunità emarginate e dalle organizzazioni popolari (POs) / organizzazioni basate sulla comunità (CBOs), può influenzare il funzionamento di istituzioni locali di autogoverno e di comitati costituzionali, e può, inoltre, facilitare l'accesso delle persone ai loro diritti. Il programma presentato si concentra sull'empowerment degli agenti di cambiamento (animatori, leader di comunità basate sui valori, leader delle donne, membri di gruppi di lavoro e POs/CBOs). L'empowerment degli agenti di cambiamento seguirà un processo di formazione periodica (basato su conoscenze e capacità), un processo di accompagnamento quotidiano, motivandoli attraverso il loro riconoscimento e apprezzamento, e sostenendoli per stabilire la loro leadership.

I programmi strategici per raggiungere questi obiettivi sono:

- i) lo sviluppo della capacity building di leader, Pos/CBOs
- ii) la promozione e il rafforzamento di POs / CBOs,
- iii) la creazione e il rafforzamento di un gruppo di lavoro di leader e rappresentanti eletti, a livello di villaggio / slum,
- iv) la promozione e il rafforzamento della partecipazione delle donne e della loro leadership,
- v) la valorizzazione della collaborazione, come parte integrante e indispensabile, sia dei centri sociali gesuiti (JSCs), sia tra gesuiti e non gesuiti, a vari livelli.

## I punti principali di questo processo

In breve, possiamo evidenziare il processo in sette dimensioni interconnesse che vanno sotto l'acronimo di **PROCESS**:

**Incentrato sulle persone** – abbiamo sempre detto che questa iniziativa è incentrata sulle persone; la popolazione locale che vive nei nostri villaggi e nostri slum; queste persone sono emarginate, povere, e vulnerabili, e viene loro negato, sistematicamente, l'accesso a ciò che spetta loro. Appartengono a gruppi tribali (adivasi), dalit e comunità OBC.

**Ricerca** è fondamentale ai fini di questa iniziativa. Abbiamo utilizzato l'esercizio di mappatura come meccanismo per raccogliere, confrontare, analizzare e condividere dati reali. La conclusione a cui si è giunti aveva lo scopo di fornirci una direzione sui 'perché' e sulle 'modalità' dell'accompagnamento della nostra gente verso la propria emancipazione.

**Organizzativo:** *'Noi dobbiamo diminuire e loro devono aumentare'* è uno degli obiettivi chiave di questa iniziativa. Pertanto, i centri sociali gesuiti non sono più pensati per essere *'il tutto'* ma, dal momento che andiamo verso lo sviluppo di organizzazioni popolari, dobbiamo assicurare una devoluzione dell'autorità, con la prospettiva di avere un movimento popolare forte e sostenuto.

**Collaborazione** in ogni singola fase del progetto; l'iniziativa PEOPLESJ è stata incentrata sulla dimensione collaborativa. La collaborazione tra i centri sociali gesuiti, con i nostri colleghi, con singoli individui e gruppi che la pensano allo stesso modo. Il nostro sforzo collaborativo ha, inoltre, significato operare e lavorare in rete su campagne e piattaforme, sia a livello locale, sia a livello statale e nazionale.

La **valutazione** è una componente significativa del processo. Vi sono state interazioni costanti, incontri di feedback e revisione, sessioni di pianificazione e monitoraggio. Rapporti mensili del lavoro / delle attività di ogni centro sociale gesuita vengono registrati e inviati al team di documentazione. Dopo ogni incontro, vengono redatti rapporti scritti dettagliati. Per una implementazione e un monitoraggio efficaci, è stato sviluppato e implementato il Monitoring and Implementation System (MIS). Questo ci aiuta ad avere un sistema di pesi e contrappesi degli indicatori fissati per raggiungere l'obiettivo.

**Sistemi:** Gli incontri periodici del Programme Management Team (PMT) e degli altri gruppi – CLPT (Common Learning and Process Team), DART (Documentation Team), e FINT (Finance Team) – sono stati pensati per mettere in atto un sistema efficace. I nostri responsabili e i direttori laici fanno parte di questi gruppi che monitorano il funzionamento di tutta l'iniziativa, e del singolo gruppo. Il Finance Team (FINT) ha introdotto sistemi adeguati che hanno consentito di avere una maggiore trasparenza e responsabilità.

La **sostenibilità** è la dimensione chiave. Tutti i nostri sforzi in questo programma sono stati orientati allo sviluppo delle capacità della nostra gente, fornendo loro le competenze e le conoscenze necessarie, e rendendoli consapevoli dei loro diritti. La nostra esperienza durante tutto questo processo indica, in modo molto chiaro, che, lentamente, ma sicuramente, le persone che accompagniamo riescono a prendere il loro giusto posto nella società. **18.366** beneficiari diretti sono inseriti in processi di formazione e capacitazione per la sostenibilità

futura. **108.750** famiglie (beneficiari indiretti) vengono portate a chiedere e ad accedere ai loro diritti.

Pertanto, il processo, come abbiamo già detto, in linea con la nostra visione e con la nostra missione, è stato una dimensione molto importante del nostro viaggio come JESA in Gujarat per promuovere una governance democratica e una leadership dalla base.

*Originale inglese*  
*Traduzione Filippo Duranti*



Promotio Iustitiae, n. 125, 2018/1

## Sfide per la leadership e la governance nella promozione della giustizia sociale e dell'ecologia nella Chiesa e nella Compagnia

**Ludovic Lado, SJ**

*Visita alla cattedra dei gesuiti, Università di Georgetown, Washington DC*

*“Voi sapete che coloro che sono ritenuti capi delle nazioni le dominano, e i loro grandi esercitano su di esse il potere. Fra voi però non è così” (Mc 10, 42-43).*

La Leadership e la governance nella Chiesa, come nella Compagnia di Gesù è per la missione (CG 36, D.2, n.1). Missione che oggi considera la promozione della giustizia sociale e della coscienza ecologica priorità apostoliche. Queste problematiche sono anche al centro delle preoccupazioni della comunità internazionale che si fa sempre più cosciente dell'ampiezza delle ineguaglianze sociali e delle crisi ecologiche, oltre che dei rischi che rappresentano per lo sviluppo sostenibile. Ma, pur avendo dimensione universale, i problemi di giustizia sociale e di ecologia si manifestano sempre a livello locale, e richiedono soluzioni che articolino in modo proficuo sia l'aspetto globale, sia quello locale. A mio parere è lì che risiede una delle sfide principali della leadership e della governance nella promozione del bene comune nella Chiesa e nella Società. La Compagnia di Gesù sottolinea giustamente la necessità di “vivere un sano equilibrio fra autorità e iniziativa locale” (CG 36, D 2, n. 36).

È d'altronde evidente che la recente crisi degli abusi sessuali nella chiesa ha intaccato gravemente la credibilità della Chiesa istituzionale come autorità morale a livello mondiale. È oggi riconosciuto come questi abusi sessuali e la cattiva gestione che se ne è fatta sono manifestazione della distorsione del clericalismo. Si tratterà quindi per la Chiesa di trarne tutte le lezioni possibili. Questa riflessione sostiene quindi che in materia di leadership e di governance, la Chiesa e la Società si trovano entrambe a dover affrontare le sfide poste dalla primazia della promozione dei beni comuni in una società globalizzata in cui l'individualismo coincide spesso con egoismi individuali o collettivi. Questa preoccupazione per i beni comuni<sup>1</sup> passa necessariamente per la creazione di istituzioni di governance che favoriscano il controllo effettivo dell'esercizio del potere da parte di chi è governato, poiché la chiesa gerarchica deve imparare nuovamente a rendere conto ai fedeli della gestione che fa di quel bene comune che è la Chiesa, operando al contempo per renderla più inclusiva e partecipativa.

---

<sup>1</sup> *Laudato Sì* di Papa Francesco utilizza l'espressione felice “Nostra casa comune”. La natura vi è percepita come un bene comune.

È giustamente dando il buon esempio che avrà l'autorità morale necessaria a svolgere il proprio ruolo profetico per migliorare la governance nella società.

## **Una chiesa incarnata nella società**

Il paradigma chiave di questa riflessione è il mistero dell'incarnazione che traduce l'interesse del Dio trinitario per la salvezza dell'umanità. La contemplazione dell'incarnazione negli Esercizi Spirituali di Sant'Ignazio invita a vedere come "Le tre Persone divine osservano tutta la superficie ricurva del mondo popolato di uomini; vedendo che tutti vanno all'inferno, stabiliscono da tutta l'eternità che la seconda Persona si faccia uomo, per salvare il genere umano" (*Esercizi Spirituali*, §102). Il Verbo, facendosi carne, rendendosi solidale con la condizione umana privilegia il modello di prossimità in materia di leadership. In questa prospettiva, la Chiesa, in quanto "Corpo di Cristo", non può quindi comprendersi e assumere autenticamente la propria missione redentrice se non come chiesa incarnata nella società.

Per parlare quindi di leadership e di governance nella Chiesa e nella Compagnia, partiamo dall'assioma che si tratta di una Chiesa incarnata nella società che aspira a trasformare grazie ai valori evangelici. In effetti, come comunità storica e corpo sociale, la chiesa non è al di fuori della società, bensì dentro la società, poiché i suoi membri appartengono sempre a una società che sono chiamati a trasformare testimoniandovi valori evangelici. Per Gesù, come comunità di suoi discepoli, la Chiesa occupa il posto giusto nel mondo, nella società (Gv 17,14-16). Ma questa incarnazione, questo radicamento della chiesa nella società, che è un'esigenza della missione redentrice, non è priva di rischi. Nel mondo, infatti, la Chiesa corre sempre il rischio di essere del mondo. Il Cristo invita la comunità dei suoi discepoli, la Chiesa, a prendere le distanze dalle pratiche di dominio nel mondo e farsi invece servizio, dono di sé per gli altri (Gv 10,42-45). La mistica del servizio come dono di sé per gli altri appare quindi come il valore cardinale del modello di leadership e di governance che Gesù raccomanda alla Chiesa.

Ma per raccogliere questa sfida di una leadership etica ed evangelica da poter elevare in "sale della terra" (Mt 5,13) e "luce del mondo" (Mt 5,14), la Chiesa deve non soltanto esorcizzare le patologie del clericalismo come matrice dell'esercizio del potere al suo interno, ma anche iscriversi nella prospettiva di una governance incentrata sulla responsabilità (accountability) nella gestione del bene comune nella Chiesa come nella società.

## **La sfida del clericalismo nella Chiesa**

Il clericalismo è la forma distorta della governance clericale. La governance presuppone ci siano governanti e governati, istituzioni e norme che definiscono un modello e uno stile di leadership. Sul piano politico, Aristotele distingue tre forme di governo possibili: il governo del singolo, il re (o monarchia), di cui la tirannia è la forma distorta; l'aristocrazia (il governo di alcuni), che può degenerare in oligarchia; e infine la repubblica (governo del popolo), la cui forma distorta è la democrazia. La chiesa cattolica è una delle più vecchie istituzioni del mondo e ha quindi una lunga esperienza di questi tre tipi di governo. Se è vero che nel suo modello organizzativo sembra piuttosto ispirata alla struttura gerarchica dei regni temporali

con cui si è amalgamata nel corso dei secoli, ha anche lasciato molto presto schiudere al proprio interno spazi di pratiche democratiche, soprattutto negli ordini religiosi.<sup>2</sup>

Nonostante tutto, è comunque vero che il modello dominante di governance nella Chiesa non è la democrazia, bensì piuttosto una specie di monarchia decentralizzata con le diocesi e le parrocchie che funzionano come unità decentralizzate. Considerato che il diritto canonico dispone che di norma si debba essere sacerdoti per dirigere una parrocchia, vescovi per dirigere una diocesi, cardinali per diventare Papa, nella Chiesa c'è di fatto un monopolio clericale di esercizio della leadership, anche se la portata di questo monopolio varia da una chiesa locale a un'altra. Si potrebbe altrettanto parlare di una forma di aristocrazia o di oligarchia clericale, tenuto conto del fatto che il clero che governa la Chiesa non costituisce che una piccolissima minoranza dei suoi membri.

La forma patologica del potere clericale è il clericalismo che si instaura quando la chiesa gerarchica perde di vista la missione redentrice della Chiesa e si pone come fine a sé stessa ossessionata dall'autoconservazione con tutti i mezzi. Tentata quindi di prendere a prestito dal mondo i suoi attributi, le sue forme e metodologie. In un modello monarchico, questo clericalismo prende la forma di un rapporto disordinato con il potere e il denaro che portano ad abusi di ogni genere oltre a sferrare un duro colpo alla Chiesa come autorità morale. Papa Francesco interpella regolarmente il clero cattolico in merito alle tentazioni del clericalismo, del carrierismo, dell'amore per il denaro e altre mondanità cui devono quotidianamente far fronte.

Negli ultimi decenni, la Chiesa cattolica ha preso sempre più coscienza del fatto che alcuni scandali, come quello della pedofilia e della cattiva gestione finanziaria a diversi livelli della governance ecclesiale, che hanno leso gravemente la sua credibilità, sono ulteriori sintomi di una governance clericale carente, soprattutto della crisi di una leadership di tipo monarchico che favorisce gli abusi. Da quando è stato eletto, Papa Francesco non ha mai nascosto il desiderio di riformare la Curia romana che è al vertice della piramide di governo della Chiesa cattolica. Per un'istituzione più che millenaria come la Chiesa cattolica, gli scandali non sono cosa nuova. Ma se la Chiesa cattolica continua a durare nonostante tutte le derive e gli scandali che hanno costellato la sua storia, è anche perché ha saputo riformarsi nei momenti decisivi della propria storia. Sembra imporsi la necessità di una governance più trasparente, più collegiale e più responsabile.

## **La sfida della collegialità e della responsabilità (accountability)**

Constatata l'esistenza di un monopolio clericale della governance e della leadership ecclesiale non significa che i laici non abbiano alcuna responsabilità. È semmai riconoscere che sono

---

<sup>2</sup> L'esempio di sant'Ambrogio eletto per acclamazione vescovo di Milano nel 374, mentre era ancora catecumeno è un ottimo esempio di come ci sia stato un tempo in cui il popolo di Dio sceglieva democraticamente i propri leader ecclesiali. E ancora oggi, il Vescovo di Roma viene eletto democraticamente dai cardinali di tutta la cristianità. Nella Compagnia di Gesù, come in numerose altre Congregazioni religiose, il Superiore Generale viene eletto democraticamente dai delegati della Compagnia universale. La 35<sup>ma</sup> Congregazione Generale parlando di governance scrive che il diritto della Compagnia incoraggia con forza "processi decisionali partecipativi e fondati sul discernimento" (CG 35, D 5, n. 28).



spesso strutturalmente esclusi dalle posizioni di leadership e, per questo motivo, non prendono parte proporzionalmente agli organi deputati ad assumere le decisioni importanti sulla vita della Chiesa. In un tale modello del monopolio clericale del potere, la riduzione delle vocazioni sacerdotali diventa evidentemente un problema di grande rilevanza per la governance della Chiesa. Tutto ciò pone però il problema di una gestione più collegiale e più inclusiva della Chiesa che è la conditio sine qua non della responsabilità (accountability). Il principio della collegialità non dovrà più applicarsi solo ai rapporti tra i Vescovi e il Papa, ma a tutta la Chiesa chiamata ad aprirsi a una governance più partecipativa che responsabilizzi i laici. Come ricorda Papa Francesco, “Non bisogna dimenticare che quando parliamo di potestà sacerdotale “ci troviamo nell’ambito della *funzione*, non della *dignità* e della *santità*”. Il sacerdozio ministeriale è uno dei modi che Gesù utilizza al servizio del suo popolo, ma la grande dignità viene dal Battesimo, che è accessibile a tutti. La configurazione del sacerdote con Cristo Capo - vale a dire, come fonte principale della grazia - non implica un’esaltazione che lo collochi in cima a tutto il resto. Nella Chiesa le funzioni “non danno luogo alla superiorità degli uni sugli altri” (*Evangelii Gaudium*, 104). Ma aspettarsi che il clero eserciti spontaneamente proprio potere sotto forma di puro servizio è utopico. Il Catechismo della Chiesa cattolica afferma che “Ignorare che l’uomo ha una natura ferita, incline al male, è causa di gravi errori nel campo dell’educazione, della politica, dell’azione sociale e dei costumi” (CEC, 407). Per una migliore governance pastorale si rendono necessari contro-poteri efficaci. Si impongono riforme giuridiche che rafforzino strutture di controllo del potere clericale.

## **La Sfida del contributo della Chiesa alla governance nella società**

La Chiesa deve soprattutto raccogliere la sfida di predicare con l’esempio. Nella sua esortazione apostolica del 2009, *Africae Munus* (AM), indirizzata alla Chiesa in Africa, Benedetto XVI non ha mancato di ricordare che il servizio della riconciliazione, della giustizia e della pace deve cominciare all’interno della Chiesa stessa: “La Chiesa, per parte sua, s’impegna a promuovere nel proprio seno e nella società una cultura che abbia a cuore il primato del diritto” (AM, 81). Papa Benedetto XVI invita soprattutto i Vescovi a essere “esemplari con la vostra vita e il vostro comportamento. La buona amministrazione delle vostre diocesi richiede la vostra presenza. Affinché il vostro messaggio sia credibile, fate in modo che le vostre diocesi diventino dei modelli quanto al comportamento delle persone, alla trasparenza e alla buona gestione finanziaria. Non abbiate timore di fare ricorso alla competenza dei periti contabili per essere di esempio sia ai fedeli che alla società intera” (AM 104). In altri termini, la Chiesa non può dare lezioni di buona governance alla società se non è essa stessa esemplare in materia.

Per quanto riguarda il ruolo pubblico della Chiesa, *Gaudium et Spes* privilegia la leadership dei laici nella governance della società scoraggiando un intervento diretto dei membri del clero: “Ai laici spettano propriamente, anche se non esclusivamente, gli impegni e le attività temporali. [...] Spetta alla loro coscienza, già convenientemente formata, di inscrivere la legge divina nella vita della città terrena. Dai sacerdoti i laici si aspettino luce e forza spirituale. Non pensino però che i loro pastori siano sempre esperti a tal punto che, ad ogni nuovo problema che sorge, anche a quelli gravi, essi possano avere pronta una soluzione concreta, o che proprio a questo li chiami la loro missione; assumano invece essi, piuttosto, la propria responsabilità, alla luce della sapienza cristiana e facendo attenzione rispettosa alla dottrina

del Magistero (97). Assumano invece essi, piuttosto, la propria responsabilità, alla luce della sapienza cristiana e facendo attenzione rispettosa alla dottrina del Magistero. (GS 43, §2).

I pastori, non essendo quindi “guide politiche”, ma religiose, devono quindi dedicarsi principalmente alla formazione spirituale dei laici affinché mettano la loro fede all’opera per santificare l’ordine temporale. Secondo Papa Benedetto XVI, “uno dei compiti della Chiesa [...] consiste nel formare coscienze rette e recettive delle esigenze della giustizia, affinché maturino uomini e donne solleciti e capaci di realizzare questo ordine sociale giusto con la loro condotta responsabile” (AM 22). Ma nel mondo odierno, la visibilità dell’impegno dei laici nella vita politica e pubblica resta una sfida da raccogliere.

Da questa riflessione emerge che se nella Chiesa la governance è dominata dalla leadership clericale con i suoi rischi, nella società la Chiesa accorda priorità ai laici in materia di partecipazione politica. Che si tratti della Chiesa o della società, viviamo in un mondo in cui lo sviluppo delle nuove tecnologie dell’informazione e della comunicazione impongono alle istituzioni maggiore trasparenza, inclusione e responsabilità (accountability) nella governance e nell’esercizio della leadership. Bisogna adattarvisi!

*Originale francese  
Translation Filippo Duranti*



## **Le sfide della leadership e della governance nella promozione della giustizia sociale e dell'ecologia**

**Yolanda González Cerdeira**

*ERIC-Radio Progreso, Honduras*

### **Uno sguardo da un angolo dell'America Latina**

**N**egli ultimi anni, sotto l'ispirazione delle più recenti Congregazioni Generali e delle proprie realtà, nella regione latinoamericana si sono condivise esperienze, prove, errori e lezioni apprese, in merito ai cambiamenti necessari per rispondere alla missione condivisa che i segni dei tempi richiedono. Le sfide indicate a seguire nascono proprio da uno sguardo e da una riflessione che si nutre di diversi livelli ed esperienze: con i piedi ancorati alla realtà di un'opera sociale in Honduras (ERIC-Radio Progreso), fianco a fianco con altri nella Commissione dell'Apostolato Sociale della Provincia Centroamericana, e con lo sguardo più ampio della Rete gesuita per i migranti dell'America Latina e dei Caraibi.

### **Il cammino si fa camminando, con un orizzonte: l'audacia dell'improbabile**

Il primo e necessario punto di partenza è riconoscere il fatto che si è già iniziato a percorrere questo cammino, e che non si può tornare indietro. In molte opere, dimensioni, province, reti e Conferenze si sono fatti dei progressi nella ricerca delle modalità attraverso cui le strutture e le leadership possono meglio rispondere alla realtà e alla missione nella quale si inseriscono, e vincere la tentazione di rimanere ancorate a delle strutture rigide e inamovibili.

E per questo cammino, non vi è migliore orizzonte ispiratore del motto che il Padre domenicano Bruno Cadoré ha usato nella messa inaugurale della Congregazione Generale 36, e che il P. Generale ha ripreso nella sua prima omelia: *"Abbate l'audacia dell'improbabile, di cercare ciò che è difficile, ciò che sembra impossibile!"* Questo è un invito a essere audaci nel nostro modo di pensare, di vivere, di sognare, di re-immaginare noi stessi in modo più radicale. Come sogniamo di promuovere la giustizia sociale e l'ecologia? Come sogniamo la dimensione sociale della Compagnia di Gesù? Quali cambiamenti è necessario adottare in noi stessi, uomini e donne, nei nostri modi di fare, nelle strutture, per realizzarlo?

L'audacia dell'improbabile presuppone anche capire che il cammino si fa camminando, e dobbiamo avere il coraggio di rischiare, di assumerci dei rischi, di perdere la paura di

sbagliare, di tentare di avanzare sulla base di prove ed errori; di uscire dalle nostre case, dalle nostre istituzioni, dai nostri modi di fare “di sempre”; e di andare in strada, nel quartiere, nella comunità, e partendo da queste realtà ripensare e attualizzare l’identità della missione apostolica e del carisma ignaziano nel lavoro intellettuale, sociale, spirituale e pastorale. Papa Francesco ha chiarito quali sono i segni di questo cammino nell’esortazione apostolica *Evangelii Gaudium* (EG 49): *“Preferisco una Chiesa accidentata, ferita e sporca per essere uscita per le strade, piuttosto che una Chiesa malata per la chiusura e la comodità di aggrapparsi alle proprie sicurezze”*.

## **Quali sfide pone per noi la realtà delle persone povere ed escluse?**

Anche il punto di partenza del cammino è chiaro: l’opzione preferenziale per i poveri. Pertanto, la domanda da porsi è: di che tipo di leadership e di governance abbiamo bisogno per la promozione della giustizia e dell’ecologia, partendo da, e con le persone povere ed escluse? Questa domanda così formulata ci porta a fare attenzione alle tentazioni, ad accettare sfide, a prendere decisioni e definire priorità:

Fare attenzione alla tentazione di vivere nell’isolamento, nella convinzione di non aver bisogno degli altri, nel ripiegamento su noi stessi, e nelle nostre proprie sicurezze e zone di comfort. La tentazione di pensarci “all’avamposto” della Chiesa, e non aprire gli occhi davanti ai segni dei tempi. La tentazione che presuppone il fatto di restare rinchiusi in grandi strutture, burocrazie, pianificazioni strategiche, come se fossero un fine in sé, e di allontanarsi, senza volerlo, dalla realtà violenta, incerta e dolorosa dei poveri. Il pericolo di cercare di adattare le realtà così mutevoli e diverse dei nostri popoli alle nostre opere e ai nostri piani apostolici, e di dimenticarci che il senso di questi ultimi è proprio quello di cambiare per offrire un miglior servizio in ogni momento della storia.

Accettare la sfida di comprenderci e costruirci, oggi, nel modo più semplice di essere Chiesa, e sapendo essere coscienza critica e proattiva in una società pluralista, violentata e complessa. Quali caratteristiche deve avere questa Chiesa per sapersi situare con semplicità, ma con fermezza, al centro delle tormenti sociali, politiche e culturali del nostro tempo?

Prendere decisioni e definire priorità che promuovano l’opzione preferenziale per le persone povere ci porta a interrogarci sulla sostenibilità delle opere che favoriscono una maggiore vicinanza e inserzione. È solo “un problema” di ogni singola opera? È un problema delle parrocchie rurali, delle opere nelle zone marginali, delle iniziative di lavoro con i settori esclusi, che generalmente sono quelle che ottengono minori risorse economiche e umane, e quelle meno sostenute? O è una sfida che deve affrontare la Compagnia di Gesù nel suo insieme, e che deve concretizzarsi nelle priorità da sostenere e promuovere da parte delle strutture di governo? Come si concretizza la dimensione sociale di tutte le opere della Compagnia di Gesù, delle Università, dei collegi? Viene data sufficiente priorità alla vicinanza e all’inserzione in mezzo ai poveri nei piani di formazione, nelle destinazioni, nelle pianificazioni, nelle risorse...?

## **Quali sfide pone per noi il voler contribuire a cambiare questa realtà?**

La prima sfida che ci pone questa domanda è quella della despoliticizzazione, o della paura del “politico”. In che modo si ridefinisce, oggi, il ruolo della Compagnia di Gesù nell’annunciare e nel proporre trasformazioni? Tutto ciò presuppone ridefinire la relazione della fede con la politica e con il potere; la relazione con i movimenti sociali e con i partiti politici. Quale deve essere il nostro posto e il nostro contributo all’interno delle lotte sociali e politiche per le trasformazioni? Quali sono i canali attuali per il nostro impegno politico, per il nostro impegno a favore della costruzione del pubblico? In quali ambienti possiamo porre queste domande?

Non possiamo trasformare da soli, dobbiamo necessariamente aprirci ad altri settori, persone, organizzazioni. E per questo, abbiamo bisogno di un atteggiamento di umiltà, di ascolto e di spirito di servizio, senza protagonismo ma con decisione. Dobbiamo essere attenti e attente all’inerzia nella quale possiamo essere intrappolati, di pensare che solo attraverso l’intesa con i vertici si realizzano le trasformazioni. Senza sminuire l’importanza di avere un impatto negli ambienti in cui si prendono le grandi decisioni, non possiamo dimenticare che la legittimità e il senso sono dati dalla vicinanza alla realtà sofferente, a partire dalla quale si riflette, si costruiscono proposte insieme ad altri, e si cerca di incidere su quella stessa realtà.

## **Corpo, Soggetto, collaboratori... Siamo compagni e compagne di cammino**

Una delle priorità del Piano Apostolico Comune (PAC) della Conferenza dei Provinciali dell’America Latina e dei Caraibi (CPAL) è proprio il rafforzamento del corpo apostolico e della collaborazione nella missione, la cui idea centrale è *“adeguare le nostre strutture, i nostri stili di governo e di gestione per la missione in collaborazione con altri”*. Nella revisione del PAC che si è fatta a marzo di quest’anno, si è riconosciuto che stiamo andando verso la costruzione di questo corpo apostolico nuovo. E si sono, inoltre, individuate diverse sfide: la necessità di una maggiore riflessione e chiarezza su ciò che significhi il termine “collaborazione” partendo dalle diverse vocazioni, identità e realtà. È necessario approfondire la cura delle persone, il senso della comunità e del discernimento in comune, e avanzare nella corresponsabilità nella gestione delle istituzioni.

Nella mia esperienza quotidiana, come donna laica, si tratta, né più né meno, di come farci compagne e compagni di cammino. Che uomini e donne, gesuiti e laici, giovani e persone adulte, poniamo i nostri talenti e i nostri carismi, diversi e complementari, al servizio della Missione Condivisa. Che partiamo dal fatto che non c’è nessuno che sa più di chiunque altro sulla vita in comunità, sulla spiritualità e l’impegno, ma che ognuno lo vive secondo le proprie diverse realtà. Che possiamo condividere i nostri progetti di vita, e interrogarci a vicenda sulla missione comune. Perché in questa diversità, ciò che ci unisce è l’impegno a favore dei poveri e degli esclusi.

E in questo senso, vi è un invito a domandarci, gesuiti, laiche e laici: siamo una testimonianza di impegno, di mistica, per rispondere alle sfide della storia che emergono dalla marginalità delle vittime? La formazione dei giovani, gesuiti e laici, risveglia questo spirito e questa testimonianza? Questa formazione e questo accompagnamento aiutano ad avere una

concezione del potere e degli incarichi basata sul servizio, l'umiltà, la competenza e la responsabilità? I processi che i giovani gesuiti portano avanti promuovono il rafforzamento del corpo apostolico, con relazioni di vicinanza e di uguaglianza nella diversità? D'altra parte, è un fatto che il coinvolgimento di laici, uomini e donne, nella risposta alle sfide apostoliche sia aumentato. Ma non sempre questa collaborazione, che vuole essere orizzontale, si adatta alle tradizionali strutture e dinamiche verticali.

D'altra parte, uno dei grandi compiti da realizzare, spesso oggetto di un meccanismo di invisibilizzazione, è riconoscere che la Compagnia di Gesù, come parte di una società patriarcale, deve progredire nel ricercare, al suo interno, le modalità attraverso cui costruire nuove relazioni di genere. Vi sono esperienze positive e promettenti, come il processo avviato nella provincia centroamericana, per individuare quei cambiamenti e quei miglioramenti interni che permettano di raggiungere la giustizia di genere, e che sono iniziati nel migliore dei modi: ascoltando le donne.

## **EnREDarnos, la scommessa della CPAL**

Una delle scommesse più chiare della CPAL, riguardo ai modi di procedere, si riferisce alla necessità di approfondire la collaborazione tra opere, per poter affrontare sfide apostoliche che sono sempre più complesse, e alle quali si deve rispondere in modo congiunto e complementare, con modelli apostolici integrali. E in questo senso, già da qualche tempo, si è data la priorità alla promozione del lavoro intersettoriale e delle reti, e si è andati avanti nella creazione e nel consolidamento di reti e di alleanze intersettoriali.

È un percorso a lungo termine, in merito al quale è necessario riflettere sulla pratica, e ricercare lezioni che permettano di migliorare e di affrontare le sfide che si pongono. In particolare, una delle conclusioni della revisione di medio termine del PAC, effettuata a marzo del 2017, è stata la necessità di continuare a rivedere le strutture di governo, per gestire, in modo creativo, le tensioni logiche tra il locale (provinciale) e il regionale/globale (CPAL), in modo tale da mantenere radicata la vitalità in ogni contesto e, al tempo stesso, di crescere nell'articolazione della rete.

Scommettere sulla collaborazione e sul lavoro in rete presuppone, inoltre, un cambio di logica nelle leadership, a partire da un cambiamento del linguaggio, che si produce, ad esempio, quando smettiamo di "dirigere" un'opera - termine che sottintende l'autorità - e passiamo a "coordinare" una rete o un progetto intersettoriale, che implica la promozione di proposte - a prescindere dall'autorità - sulla base del consenso, del coordinamento collegiale, e del lavoro di squadra, in grado di mantenere l'equilibrio tra il locale e il globale, e di individuare le sfide apostoliche condivise, e pertanto, i successi e i fallimenti collettivi. Si tratta di rompere la logica individuale, per pensare a soggetti collettivi.

## **Un cambio di direzione, in tutti i sensi**

Come si dice che è meglio lasciare il meglio alla fine, forse niente di quanto scritto serve se non si ha ben chiaro che la *conditio sine qua non* è ammettere che è necessario realizzare, con il cuore e con la mente, un cambio di direzione. E che questo non è facile. Siamo abituati, nelle nostre società, e anche all'interno della Compagnia di Gesù, a pensare "in modo individuale,

verticale, e dall'alto verso il basso". La vera sfida è sentire e pensare in modo collettivo, orizzontale, e dal basso verso l'alto. Per trasformare è necessario trasformarsi. Non possiamo ricercare società democratiche e solidali, e non avanzare verso opere democratiche e solidali. Non possiamo ricercare trasformazioni, se abbiamo paura dei cambiamenti verso l'interno.

*Originale spagnolo  
Traduzione Filippo Duranti*







## **Segretariato per la Giustizia Sociale e l'Ecologia**

Borgo Santo Spirito, 4

00193 Roma

+39-06689 77380 (fax)

[sjes@sjcuria.org](mailto:sjes@sjcuria.org)