

E D U C A T O R I   A L   L A V O R O

## La leadership: qualche considerazione dall'esperienza

Timothy Radcliffe\*

Per attenermi strettamente alla mia esperienza, come mi è stato richiesto per questo scritto, parto da un dato di fatto che – in tema di leadership – la mia esperienza mi ha consegnato.

Nella vita religiosa, e più in generale in quella ecclesiale, non c'è un altro settore dove il cambiamento è così ovvio. Anche il linguaggio è cambiato. Quando ero giovane non si parlava di leadership ma di superiori, con l'ovvio presupposto che noi eravamo gli inferiori. Oggi, in pochi accetterebbero di essere identificati come «inferiori». La conferenza irlandese dei superiori maggiori ogni anno stila una relazione di commento sul bilancio del governo. Il primo ministro una volta disse che non poteva prendere sul serio un'organizzazione che chiamava se stessa «maggiore» e «superiore». Quindi, diventò la «conferenza dei religiosi». Quando ne ero il presidente, la chiamavamo la conferenza dei minori inferiori! Rispetto a quello di «superiore» e «superiore maggiore», il termine leadership è più gradito anche perché non rimanda – di solito – ad un'unica persona, ad un solo leader ma ad una leadership di gruppo, più accettabile perché – si pensa – più esente dai pericoli di una gestione personalista e abusante dell'autorità. Ho sentito, una volta, un vescovo che al suo

\* Maestro generale dell'ordine domenicano dal 1992 al 2001, riscuote una fama internazionale per le sue analisi sulla vita religiosa e la Chiesa. Risiede nel centro domenicano di Blackfriars di Oxford, Inghilterra. Traduzione italiana di S. Bernardi.

ingresso in diocesi prometteva di servirla con una verga di ferro! Ma anche leader che si definiscono come servitori possono essere molto autoritari. Una comunità di suore a Oxford, dove di solito andavo a celebrare la Messa, aveva avuto una tale esperienza negativa dei superiori da rigettare ogni forma di leadership, cosa che le lasciò in balia di chiunque urlasse più forte.

### **Orizzonte di riferimento**

Al di là dei termini che cambiano, c'è una domanda di fondo che resta: come restare dentro all'orizzonte evangelico dell'esercizio di autorità? La risposta, in teoria, è ovvia: dobbiamo aver chiara consapevolezza di quell'orizzonte. In pratica, però, dibattiamo il tema del rinnovamento della leadership lasciandolo in un altro orizzonte. Tendiamo troppo facilmente a pensare alla leadership in termini di gestione e di amministrazione. Il mondo degli affari domina anche la nostra immaginazione. Abati e priori diventano amministratori delegati, i bilanci diventano criteri di discernimento, le persone diventano personale e tutti diventiamo dei manager. Qualche anno fa ero seduto vicino al vicerettore dell'università di Cambridge. Faticava ad elaborare ciò che toccava a me da nove anni come maestro dell'ordine domenicano. Alla fine mi disse: «Ci sono! Tu sei l'amministratore delegato di un'azienda multinazionale. Come piazzati sul mercato il tuo marchio? Come siete in competizione, voi domenicani con i francescani, riguardo al mercato delle vocazioni?».

Per collocare il tema nel suo giusto orizzonte, mi faccio condurre dalla parabola del figlio prodigo (Lc 15,11-32) anche se questo riferimento può sembrare strano perché la parabola non riguarda propriamente la leadership.

### **C'era un uomo che aveva due figli**

La storia inizia con uno scarto generazionale. C'era il padre, presumibilmente una madre invisibile e due figli. Se allora era normale, oggi proprio questa è la prima difficoltà: attraversare il divario generazionale all'interno delle nostre stesse famiglie. I religiosi/e arrivano a capire i laici, persone di altre fedi e di altre culture, ma trovano difficile attraversare lo scarto generazionale all'interno delle loro stesse

comunità. I giovani vedono le persone della mia generazione come delle reliquie stanche degli anni '60 e noi vediamo loro come dei romantici conservatori che bramano un passato che non è mai esistito. Noi abbiamo tolto l'abito e, con un senso di libertà individuale, abbiamo indossato le polo nere e i blue jeans. Le nuove generazioni vestono l'abito molto più spesso e con più gusto di noi.

Ecco la sfida: attraversare questo scarto generazionale con amore fraterno. Teilhard de Chardin disse che «il futuro appartiene a coloro che danno ragioni di speranza alla generazione seguente». Se noi anziani – che ancora deteniamo molta parte della leadership – non lasciamo che i giovani siano giovani e diversi, allora non ci sarà futuro. La parabola ci suggerisce come farlo. Il padre della parabola sa allo stesso tempo accettare e sfidare i suoi figli. Non prenota il loro futuro ma neanche lo lascia in balia di loro stessi. Ne ha cura, pur sapendo che sarà diverso e non sarà il suo. Una interazione amorevole richiede che ci siano, contemporaneamente, sfida e accettazione da entrambe le parti. Vivo in una comunità di formazione a Oxford. Siamo 28 frati con una età media sui 35 anni. Ci sono giovani frati sui vent'anni. Siamo sereni, con poche tensioni fra noi. Ma ciò richiede un'accettazione reciproca continua. I giovani mi sfidano a pregare di più. Sfidano i miei pregiudizi e io sfido i loro. Spesso devo mordermi la lingua e restare in silenzio. È un equilibrio molto esigente, ma anche emozionante e pieno di grazia. La parabola mi aiuta a capire come mantenerlo.

Il figlio più giovane disse a suo padre: «Padre, dammi la metà di ciò che mi spetta». E il padre divise i suoi beni tra di loro. Il padre non si rifiuta alla richiesta del figlio, nell'illusione di tenere in vita un'unità patrimoniale e familiare ormai infranta, ma accetta pur continuando a credere nel principio dell'unità con il figlio.

La parabola dice che ci sono delle perdite da accettare ma anche una unità da conservare. Il padre tiene unite queste due realtà di per sé rivali fra loro. Il figlio vuole dividere e rompe con la famiglia e il padre non lo contesta ma non lascia che questa iniziativa rompa l'unità. E questo è il primo frutto della grazia e il primo compito della leadership. San Paolo scrive agli Efesini: «C'è un corpo solo e un solo Spirito, come voi che siete stati chiamati ad una sola speranza che appartiene alla vostra vocazione, un solo Signore, una sola fede, un solo battesimo, un Dio e Padre di tutti, che è al di sopra di tutto, in tutte

le cose e tutto in tutti» (Ef 4,5). La grazia tiene uniti. Divide i beni ma non l'unità.

La sfida più grande per la leadership di oggi è come mettere insieme questo suo ruolo di unità con l'essere vero e parlare di temi spinosi. Se tocchiamo questioni sensibili possiamo provocare divisioni. Quando parlai a 3.000 persone durante la conferenza della Divina Grazia a Dublino l'anno scorso, ho dovuto avere la protezione della polizia! Quindici contestatori attaccarono il leggio dicendo il rosario per boicottare il mio intervento! Non fu questa difficoltà a mettere insieme verità e unità che portò alla Riforma nel XVI secolo?

Quando ero maestro dell'ordine domenicano questa, per me, è stata la più grande sfida. Il compito principale del maestro è preservare l'unità dell'ordine e della famiglia domenicana. Non ci siamo mai divisi, come invece è successo ad altri ordini. L'ordine venne chiuso durante la divisione del Papato e anche durante il tempo di Napoleone quando ci fu un grande nazionalismo. Ma perfino durante la prima guerra mondiale cercammo di tenere un capitolo generale i cui delegati provenivano dalle due parti nemiche in conflitto. Quando fui eletto mi ricordarono che il motto dell'Ordine è *Veritas* – la verità – e che dovevo avere anche il coraggio di parlare chiaramente di argomenti difficili. Cercai di farlo e una volta lessi in un blog che, invece, io avrei dato il permesso ad un Provinciale di vivere con la sua amante, una suora! Non era vero, non era né un prete né una suora. Quindi, come essere veri e rimanere uniti nella verità? La nostra unità non può essere ideologica. Non siamo uno perché abbiamo la stessa teologia o politica. Siamo uno perché siamo figli dell'unico Dio che trascende tutte le nostre parole. San Tommaso d'Aquino diceva che in questo mondo siamo uniti a Dio come a qualcosa che non conosciamo. Se siamo umili davanti al mistero di Dio, allora possiamo tollerare più facilmente le differenze.

## Calma!

La parabola ci dà un altro spunto. In essa non ci sono indizi per dire che il padre tratta la richiesta del figlio più giovane come drammatica e sconvolgente. Non si butta a terra, non lo prega di rimanere, non lo minaccia. La vita deve andare avanti.

I religiosi sono straordinariamente portati ai drammi, dai litigi di Pietro e Paolo fino ad oggi. Ho vissuto in Italia per nove anni e qualche volta sembrava di vivere in un melodramma di Puccini! Ma se siamo servitori della grazia di Dio, allora il grande fatto drammatico è già avvenuto. Cristo è morto, Cristo è risorto. Cristo verrà ancora. Uno dei modi per tenere insieme verità e unità è mantenere la calma quando qualcuno si riscalda. Come scriveva Dietrich Bonhoeffer al vescovo Bell, proprio prima di essere ucciso dai nazisti: la vittoria è certa.

Quando ero un giovane studente domenicano a Blackfriars, a Oxford, il priorato fu attaccato da un gruppo di destra che ci odiava. Fecero esplodere due piccoli ordigni, che fecero tanto rumore e ruppero i vetri del convento. L'intera comunità si svegliò eccetto il priore. Restai meravigliato dallo scoprire come i fratelli vestissero a letto! Pigiama, pantaloncini, niente! Arrivarono polizia e pompieri. Il frate più giovane andò a svegliare il priore. «Siamo stati attaccati! Si svegli!». «Qualcuno è morto?», «No». «Qualcuno è ferito?», «No». «Bene, vai e lasciami dormire; ci penseremo domani mattina». Per me fu la prima vera lezione di leadership. Calma! L'amore ha ottenuto la vittoria nel giorno di Pasqua. Certo, la nostra chiesa venne bruciata, l'economista è scappato con i soldi, uno dei preti aveva una relazione... Calma, niente allarmismi; Cristo è già risorto dai morti.

### **Lo sguardo che è già nel futuro**

Quando il figlio più giovane della parabola ritornò a casa, il padre lo vide quando ancora era lontano e «commosso gli corse incontro, gli si gettò al collo e lo baciò» (Lc 15,20). Lo stava già aspettando. Sapeva che sarebbe tornato indietro... un giorno, a suo tempo.

La leadership vuol dire aver quella fiducia nei giovani che non è «giovanilismo» ma che deriva da un cuore e da uno sguardo che già pre-gusta il futuro. Quando san Domenico mandò i suoi frati più giovani a predicare poco dopo essere entrati nell'ordine, i cistercensi lo ammonirono dicendogli che li avrebbe persi. Domenico rispose: «So con certezza che i miei giovani uomini andranno e torneranno, saranno inviati e ritorneranno; ma i vostri giovani uomini saranno tenuti sotto chiave e scapperanno». La grazia è l'irruzione della forza di Dio nelle nostre vite, sempre fresca e sempre giovane. Sant'Agostino

diceva che Dio è sempre più giovane di quanto lo siamo noi. Ogni anno ci ricordiamo che Dio viene a noi come un bambino, un neonato. Quindi la fiducia nei giovani è una parte intrinseca della leadership cristiana. Non è una moda, uno slogan. I fratelli più anziani, quando noi siamo entrati in convento, hanno avuto fiducia nella mia generazione, non perché costituivamo rinforzi freschi a garanzia del loro incerto futuro ma perché erano certi di come la storia cristiana va a finire, come certo lo era il padre della parabola.

Il figlio prodigo, quando vuole la sua parte in anticipo, anticipa il suo futuro. È come se dicesse al padre: «Non posso aspettare che tu muoia, voglio il mio futuro adesso». Non è il modo migliore di chiedere, ma è della leadership lasciare che il futuro avvenga, anche se in modalità non previste e non condivisibili. Non deve temere che il futuro sperperi il patrimonio. Il leader deve lasciare che ciò che ora esiste possa morire, ma non con spirito di impotenza e desolazione nell'anima. Fa morire o lascia morire in modo che qualcosa d'altro possa accadere. La grazia di Dio è il futuro che irrompe e ciò significa che il presente deve morire. Spesso le nostre comunità sono appesantite dal passato e andiamo avanti perché nessuno vuole essere ricordato come colui che ha chiuso questa amata istituzione o che ha bloccato il gioco di sempre. Quando ero provinciale, ho dovuto visitare con il provinciale precedente, Peter, un monastero domenicano dove erano rimaste solo quattro suore, tre delle quali molto anziane. Era venuta la fine, ma per loro era difficile affrontarla. Una di loro mi disse: «Timothy, il Signore non vuole che il nostro monastero muoia, vero?». E Peter subito disse: «Sorella, ha lasciato che suo figlio morisse».

Nella nostra cultura la leadership è spesso vista ed esercitata come un controllo, un potere che frena. Papa Francesco ci insegna che la grazia che riempie la leadership vuol dire spesso perdere il controllo. È una regola di Dio. È essere sicuri che i prepotenti, i paurosi, i forti e i deboli non dettino legge. E nemmeno lo può fare un gruppo di leadership! Questo è ciò che papa Francesco sta facendo. Non impone il suo programma ma lascia che lo Spirito guidi.

### **Il figlio prodigo rientra in se stesso...**

Ad un certo punto gli ritorna in mente chi lui veramente è: il figlio di suo padre. Ma suo padre, questo non l'aveva mai dimenticato.

Quando diventai provinciale, il mio predecessore mi passò tutta la documentazione e mi disse: «Il 90% di queste carte riguarda il 10% dei fratelli. Questa è la tua vita per i prossimi quattro anni». Aveva ragione. Ma se noi vediamo i nostri fratelli e sorelle come dei problemi, lo diventeranno veramente. Quando il padre della parabola vide suo figlio da lontano, poteva essere tentato di vederlo come un problema. «Oddio, e adesso che cosa faccio con questo qui? Come reagirà suo fratello? Che cosa sarà in grado di fare? Dovrò dargli ancora dei soldi?». Invece, lui vide un figlio. Il figlio aveva dimenticato, ma il padre non aveva mai dimenticato che lui era suo figlio. La leadership vede le persone come sono, come figli di Dio, qualsiasi cosa possano fare. Se c'è questo contesto, uno va incontro all'altro. Nessuno dei due manda all'altro una lettera per tastare il terreno né stila un patto provvisorio d'intesa. Semplicemente si muovono per andarsi incontro. Questa è la leadership che ogni fratello e sorella deve saper fare: il coraggio di buttare via la propria dignità. Il figlio non si preoccupa della sua dignità. È contento anche di diventare un servo una volta tornato a casa. Il padre getta via la sua dignità di patriarca e gli corre incontro, correndo come un matto, per abbracciare suo figlio. Se ci preoccupiamo della nostra dignità, i nostri fratelli e le nostre sorelle non la terranno in conto. Se la consegniamo nelle loro mani, la custodiranno meglio di come faremmo noi. Anche qui papa Francesco ci mostra la strada. Lui ha rifiutato la dignità dell'automobile papale ed è andato in autobus con tutti gli altri cardinali. Ognuno di noi esercita la sua leadership quando chiede scusa per primo, anche quando pensa che dovrebbe essere l'altro a scusarsi con noi. Se fai il primo passo, rischi anche di essere rifiutato. Questo rischio fa male e puoi rischiare anche la morte. Il mio confratello di comunità Herbert McCabe amava dire: «Se tu ami, puoi anche essere ferito o ucciso. Se tu non ami, allora sei già morto».

### ... e fecero festa

Il padre disse ai suoi servi: «Presto, portate qui l'abito migliore e vestitelo, mettetegli l'anello al dito e i calzari ai piedi; portate il vitello grasso e uccidetelo; mangiamo e facciamo festa; perché questo mio figlio era morto ed è tornato in vita; era perso ed è stato ritrovato. E iniziarono a fare festa». Qui si vede quanto il padre avesse a cuore la

dignità di suo figlio. Le calzature sono il segno della dignità di una persona libera. Gli schiavi non avevano niente ai piedi.

La responsabilità più onerosa per coloro che sono in una posizione di leadership è di aver cura della dignità degli altri. Qualche volta non dormivo di notte perché temevo di aver detto qualcosa che andava a danneggiare la dignità di un fratello; è facile dire qualcosa per scherzo che faccia ridere tutti, ma che anche lascia qualcuno ferito o umiliato.

Herbert McCabe una volta andò a Dublino per confessarsi. Non so quali peccati accusò, ma quando uscì dalla confessione, fece la sua penitenza e aspettò il sacerdote. Poi rincorse quel prete e gli disse: «Non parlare mai più così in confessione. È un abuso del tuo sacerdozio». Quindi, attenti quando ascoltate una confessione di un domenicano!

E fecero festa! I farisei erano scandalizzati delle feste di Gesù. Lo chiamavano un beone e un mangione. Il mio primo compito, come sacerdote, fu di fare il cappellano universitario a Londra e il mio primo capo era una suora meravigliosa, suor Gerry. Era famosa perché girava per Londra a cavallo di una grande moto. Quando le chiesi quale fosse il segreto del successo del suo servizio di cappellania mi rispose che era perché organizzava le più belle feste di Londra! Era famosa per i suoi gin e tonic. In quelle feste si sentiva che lei si viveva come ministro della gioia che Dio dimostra ai suoi figli e mi facevano ricordare che quando Gesù fu battezzato sentì la voce del Padre proclamarlo suo figlio prediletto in cui si compiaceva. Celebrare quel compiacimento fa parte del nostro vivere il Vangelo. Il modo di farlo non è unico ma vale la pena ricordarci che, fra le altre cose, abbiamo anche ereditato il gene delle feste di Gesù. Gesù ha rischiato di non essere capito. Se fai delle feste con le prostitute, puoi essere frainteso, se le fai con i ricchi pure. Ma anche se non dici mai niente puoi essere frainteso e non predicherai mai il Vangelo. Il leader, che sia «capo» o «suddito», dovrebbe saper discernere che tipo di rischi giova correre.

## Il fratello maggiore

Forse, in assenza del fratello minore, in famiglia era aumentato di potere... Si arrabbia e non entra alla festa. Accentua le divisioni con il suo modo di parlare («Questo tuo figlio»), accusa suo fratello di aver

sperperato i suoi soldi con le prostitute (ma non c'è niente nel testo che affermi questo). Forse il fratello maggiore avrebbe voluto, lui, andare a prostitute e proietta le sue fantasie sul fratello più piccolo. Calunnia il fratello. Questo è proprio l'opposto di ciò che fa Giuseppe quando incontra i suoi fratelli in Egitto, i fratelli che l'avevano venduto come schiavo: «Io sono vostro fratello, Giuseppe».

In un refettorio di un convento una volta avevo letto: «Chiunque sparli del fratello non è il benvenuto qui». È proprio della leadership e di ogni cristiano il non pronunciare parole che possano denigrare, umiliare o calunniare gli altri. Si può non essere d'accordo con il fratello, contraddirlo, mostrare che la sua posizione non è ben fondata; ma non si possono respingere le sue opinioni come se fossero spazzatura perché questo vuol dire rigettare il fratello. Si dice che quando il Duca di Edimburgo lasciò Sandringham, la casa natale della Regina, vide una folla di giornalisti; abbassò il finestrino e disse: «Voi siete dei rifiuti umani (in gergo inglese: schiuma)», al che uno di loro gli rispose: «Signore, noi siamo schiuma, ma siamo il meglio (la crème) della schiuma!».

Il nostro mondo brulica di giudizi pronti, di caricature, di slogan grazie ai quali le persone sono descritte sbrigativamente e respinte. Siti web e blog risuonano di parole dure. Una volta stavo seduto vicino ad una laica, responsabile della cappellania di una università in Inghilterra. Si lamentava delle frasi dei vescovi riguardo ai matrimoni gay. «Riducono il matrimonio soltanto al riprodursi», diceva. Le risposi che questo non era giusto. Si trattava invece di un documento intelligente e con molte sfumature. Al che lei mi disse: «Io non sono per le sfumature!». La giustizia e la carità richiedono le sfumature. Tommaso d'Aquino fece giustizia delle obiezioni dei suoi oppositori. Il padre sfida il suo figlio maggiore quando questi disprezza suo fratello. Gli stereotipi non sfidano ma uccidono.

La leadership nella vita cristiana è qualcosa di più che amministrare. È di più che controllare. È di più che servire, cosa che può diventare facilmente una forma di manipolazione e di dominio. È al servizio della sorprendente grazia di Dio, che attraversa il divario generazionale, cura e guarisce le divisioni e ci conduce alla festa.