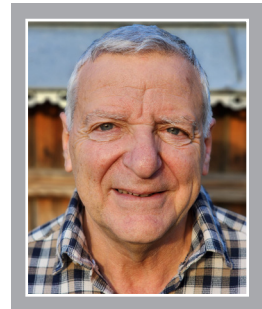


Comunicación y silencio en el liderazgo

“La empatía es algo más que una técnica comunicativa, es una filosofía de vida. La empatía es el servicio. La empatía es el ‘otro’, es el ‘sube a nacer conmigo” (Voces Maristas, cap. 12)

H. Mario Meuti
Comunidad LaValla200> de Moinesti
Provincia Mediterránea, Rumanía



Siempre me han dicho que en la cultura cristiana la autoridad es servicio y nunca poder, más aún en una comunidad religiosa, donde cada miembro hace profesión pública de una vida inspirada en los valores evangélicos. Pero la historia nos enseña que no es tan fácil distinguir entre servicio y poder.

A menudo me he interesado por este tema, gracias sobre todo a mi larga experiencia con el Movimiento de los Focolares, donde el valor más importante, el valor constitutivo de toda comunidad, de todo núcleo, de toda “unidad gen” es un fuerte amor recíproco entre los miembros, hasta el punto de generar la presencia de Jesús entre ellos, según la promesa de Mt 18,20 . Y en esta experiencia, cada miembro de la comunidad es “constructor” de esa Presencia divina, mediante la acogida y la escucha profunda del otro, pero también aportando su propia idea, su propio punto de vista, con sencillez, sin apego a él. Al final, siempre surge algo hermoso e inesperado, fruto del don mutuo de uno mismo al otro.

Cuántas veces me he preguntado cómo llevar esta experiencia profunda, aunque muy sencilla, a una comunidad marista. Ciertamente M. Champagnat, incluso con las categorías de su época, formaba a sus Hermanos en este amor mutuo, cuando repetía que María es la Primera Superiora de la Comunidad, cuando indicaba las características de un Buen Superior, cuando pedía a los Hermanos que se formaran para vivir las “pequeñas virtudes”... Y éste es su último deseo, expresado en su Testamento Espiritual.

Me gustaría reflexionar tres aspectos en particular, donde se expresan características de un liderazgo servidor y profético (cfr. cap 12, VM).

1. Empatía con el otro

Un liderazgo sano debe ante todo “implicarse” en la experiencia de su grupo y de cada uno de sus miembros. Debe saber mostrar empatía con el otro que te hace percibir una necesidad, una carencia, un malestar... Y para ello, se necesita inmediatamente un salto interior: escuchar profundamente, hacer silencio interior, con una expresión que me gusta mucho: ‘hacer el vacío’ dentro de uno mismo para acoger al otro por completo. Es lógico que, ante ciertas palabras, o problemas, o peticiones que no te esperas, sientas inmediatamente ganas de contestar, juzgar, replicar... Es muy importante empujar todo esto hacia dentro, ir más allá, no interrumpir, seguir escuchando con toda la capacidad, hasta “hacerse uno”, es decir, identificarse plenamente con uno mismo, para que el otro se sienta libre de expresarse plenamente, de sentirse escuchado y acogido de verdad. No es fácil callar y no responder; no es sencillo no intervenir con una respuesta inmediata, pero es absolutamente necesario, para no bloquear la apertura y la comunicación del otro.

Varias veces he experimentado que al final es la propia persona la que se da a sí misma la respuesta que necesita y encuentra algo de luz o paz en su situación. Recuerdo, como director de escuela, haber recibido muchas veces a padres descontentos por alguna situación, enfadados por algo grave para ellos, un accidente... Después de escuchar profundamente, totalmente, mirando atentamente a los ojos de cada uno, sin contestar, ni siquiera escuchando cosas falsas o exageradas... Y al final, me decían: “¿Pero no dices nada? Nosotros hemos hablado. ¿No quieres decirnos tu punto de vista?” Y entonces, las pocas palabras que me apetecía añadir recaían sobre ellos para que escucharan de verdad también...

Esta sabiduría se aprende poco a poco, sobre todo cultivando una especial familiaridad con el Espíritu Santo. De sus dones sacamos luz, paciencia, sabiduría, consejo, fortaleza... Ponernos en la actitud psicológica de querer escuchar bien al otro es sólo una ayuda inicial, pero la verdadera capacidad viene de esta relación profunda con el Espíritu.



2. Horizontalidad

Vivo en una comunidad 'LaValla200>' con otro hermano y una laica marista. Somos de tres países diferentes, cada uno con nuestra propia cultura, experiencias, formación... No hay una comunidad superior a la que referirse.

Juntos organizamos nuestras oraciones, las tareas domésticas, la cocina y, por supuesto, nuestra misión en el Centro de Día, donde acogemos a niños con alto riesgo de abandono escolar y marginación social. Hemos dejado la coordinación del Centro a una persona del lugar, respetamos plenamente su papel y su estilo operativo, pero junto con ella hemos fijado un día semanal para reunirnos sin prisas: planificar el trabajo juntos, conocer las situaciones y los problemas que surgen, estudiar iniciativas y discutir la forma más útil de relacionarnos con cada uno de los niños...

Y en nuestra vida comunitaria buscamos la misma horizontalidad, incluso en los aspectos prácticos: todos los lunes, por ejemplo, vamos juntos de compras; por la noche, después de cenar, a menudo nos quedamos largo rato en la mesa, comentando los acontecimientos, lo que ocurre en nuestros países, lo que hemos oído, las personas que conocemos, los problemas que surgen en nuestro trabajo, cómo afrontarlos, cómo intervenir en determinadas situaciones con los niños, o incluso con nuestros compañeros de trabajo.

Todo es fruto del compartir, que por supuesto, al ser sólo tres, es bastante fácil, sin necesidad de ninguna estructura particular, pero también es fruto de un clima de confianza mutua, de un deseo de comunicar, de un deseo de fraternidad. Por lo contrario, también es fácil escaparse al propio rincón privado... En años anteriores, cuando éramos cuatro miembros, se sentía en cambio la necesidad de un momento formal, y cada sábado por la mañana se dedicaba a compartir la experiencia de la semana y a planificar los pasos a dar en los días siguientes.

Al margen de esta experiencia "LaValla200>", que no contempla un superior formal, el liderazgo compartido y horizontal en cualquier comunidad es muy importante, porque el deseo de cada miembro es sentirse activo y protagonista en algún aspecto. Compartir encargos o tareas es saludable desde todo punto de vista, pero no es suficiente: necesitamos momentos continuos de confrontación, de puesta en común de problemas, de situaciones que van surgiendo, para formar parte de ellas y contribuir a cada decisión. De lo contrario, si el que manda decide, todo se vuelve más anónimo y cada uno se anima a refugiarse en su caparazón.

3. Cada idea es una responsabilidad

Creo firmemente en este principio que me enseñaron. Cuántas veces nos enfrentamos a situaciones y problemas que nos superan, ante los que no sabemos cómo responder. Casi siempre en estos casos el diálogo en la comunidad o dentro del grupo busca conseguir algo concreto. Si se me pasa por la cabeza una pequeña idea, es bueno expresarla con sencillez y luego "perderla" en el diálogo comunitario. Puede que no sea recogida inmediatamente, es poco probable que sea una idea decisiva, pero nunca es inútil, porque puede estimular la mente de otro, puede resurgir con otras palabras, puede ofrecer un punto de vista diferente... Así nace el diálogo, la búsqueda común de una respuesta a un problema, de una iniciativa que se pueda tomar. Al final no será "mi" idea, sino "nuestra" idea la que triunfe, es decir, la



búsqueda y el discernimiento comunes que expresen algo en lo que todos nos reconozcamos. ¡Ay de aquellos que tienen miedo de expresarse, pensando que no es necesario, o peor aún, por miedo a ser juzgados! Y el verdadero liderazgo consiste precisamente en este servicio al diálogo común.

Como ya se ha dicho, no se trata sólo de una técnica, sino que exige del animador (y de todos los miembros) un camino espiritual, una escucha cotidiana del Espíritu, por el que dejarse guiar. Se trata de tener una gran consideración por cada hermano o prójimo con el que estamos llamados a colaborar: creer en el otro, escucharle profundamente, hacer silencio dentro de uno mismo para dejarle espacio, sin dar respuestas inmediatas e incluso dejando a un lado la preocupación por lo que tendré que decir cuando me toque a mí. De este silencio o de este hablar por amor al hermano, nace el discernimiento y el verdadero liderazgo profético y de servicio.



Las opiniones expresadas en este documento son las del autor y no reflejan necesariamente los puntos de vista del Instituto Marista.

Si quieres compartir con la Comisión tus ideas, reflexiones o experiencias sobre el liderazgo de servicio y profético a raíz de estas reflexiones, escribe a fms.cimm@fms.it