

## **Francesco di Assisi: leader anche per il nostro tempo?**

*In un periodo storico caratterizzato da innovazioni e rapidi mutamenti, nuovi paradigmi e nuove esigenze, leader capaci di essere fonte di ispirazione e in grado di farsi seguire sono sempre più ricercati e richiesti, indispensabili soprattutto nel mondo del lavoro. La formazione continua e l'aggiornamento delle competenze sono prerogative imprescindibili per un buon leader, così anche gli insegnamenti francescani possono declinarsi in chiave di gestione di impresa e di risorse umane portando, sotto la guida degli esperti, a risultati sorprendenti.*

(Tempo di lettura: 7 minuti)

Di Luca Rossi, Marco Piermarini, Marco Asselle

### **La leadership e l'importanza della formazione**

Un leader è una persona che ha la capacità di **influenzare gli altri al punto che**, attraverso il suo esempio e i suoi insegnamenti, **induce cambiamenti**, anche profondi, nella vita di chi lo segue e lo emula. Diversamente da un semplice *influencer*, il leader non viene solo guardato e ammirato, non è solamente popolare, ma bensì **fa proseliti**; il suo operato e i suoi comportamenti sono così convincenti che **chi ne riconosce i benefici e la positività sente il desiderio e la razionale volontà di farli propri liberamente**. Ed è proprio nella libertà di lasciarsi trasportare che sta la grande differenza tra chi trova un leader e chi invece un capo.

Tanto volontaria la decisione di seguire quanto quella di condurre, di assumersi la responsabilità di essere leader. Leader infatti non ci si nasce, sebbene ci siano delle caratteristiche già insite nella persona che col tempo possono facilitare il processo di formazione. Quando ci si trova di fronte ad una situazione e **si decide di farsene carico agendo in modo sinergico**, non decidendo in maniera dispotica ma creando movimento e sensibilizzazione negli altri per il raggiungimento di un obiettivo condiviso, si è **sulla buona strada per diventare un leader**.

Focalizzato sul mantenere sistemi e processi, orientato al raggiungimento degli obiettivi di business, capace di mantenere una determinata direzione ma non in grado di cambiarla, in azienda un manager non è sempre e puntualmente anche un leader. Quest'ultimo, infatti, deve sapere **all'occorrenza influenzare le persone e dirigerle verso una nuova direzione**.

Un imprenditore non è necessariamente un leader: gli imprenditori sono abili a vendere le opportunità e a sfruttarle, percepiscono i bisogni e trovano il modo di soddisfarli, producendo un profitto. Ma non tutti gli imprenditori sono bravi a trattare con le persone, collaborandoci e avendo un'influenza su di loro.

Un buon banco di prova per sperimentare il proprio livello di leadership è rappresentato dalle organizzazioni di volontariato, dove i collaboratori scelgono di seguire il leader solo nella misura in cui questo è in grado di influenzarli e di convincerli.

Inoltre, **un buon leader** non soltanto ha capacità per guidare gli altri ma anche stimola la loro crescita e ne mette in risalto le specifiche caratteristiche, facendole crescere. Il suo obiettivo infatti è farle realizzare, aiutarle a trovare la propria dimensione in un processo che alterna coaching e mentoring, ovvero sviluppo della propria individualità abbinato alla crescita di competenze. Essere leader non è per tutti, è **una forma mentis**, è un rendersi conto che **il bene dell'azienda e delle persone tutte che la compongono è più importante del proprio bene** (ad esempio di quello dell'imprenditore). Come per altre capacità e caratteristiche, può esserci una propensione naturale alla leadership, che **va però affinata con le competenze e con un percorso di formazione**, per non rischiare di fermarsi e di rimanere dei leader mediocri.

Questo, in estrema sintesi, è quanto emerso da **una chiacchierata con Marco Asselle**, frate minore della Provincia Umbria-Sardegna e formatore sui temi socio-economici, con cui abbiamo approfondito il tema e a cui abbiamo rivolto qualche domanda sul suo **Leadership Francescana Camp**.

### Cos'è la leadership francescana?

*“Abbiamo visto che una delle principali caratteristiche del leader è quella di influenzare gli altri, cambiargli la vita, e fare proseliti. San Francesco è stato questo: molte persone lasciarono le loro famiglie, le loro comodità, e lo seguirono su una via fatta di stenti, a volte anche di incomprensioni, sicuramente lontana dalle comodità cui erano abituati, ma ricca di opportunità di felicità autentica. Nato in una famiglia agiata, figlio del ricco mercante di stoffe Pietro di Bernardone, Francesco fu un leader in Assisi già fin dalla sua giovinezza. Soprannominato “re delle feste” era stimato e seguito da molti rampolli delle famiglie ricche e nobili della città. Quando poi si convertì - dopo il Sogno di Spoleto e la frequentazione dei lebbrosi - alcuni di questi stessi giovani lo seguirono affascinati dalla sua nuova forma di vita e dall'entusiasmo con cui annunciava l'amore di Cristo. Nel giro di 10-15 anni il numero di frati che da lui erano stati ispirati e che si erano convinti a seguirlo erano già circa 5.000, sparsi in buona parte dell'Europa Occidentale.*

*Francesco fu ispirato da Dio, ma allo stesso tempo non ricevette né indicazioni né mezzi. Iniziò allora ad agire come ritenne più opportuno e più giusto, accorgendosi presto che le persone erano affascinate dai suoi comportamenti, dalla gioia che emanava, dalla sua passione, dalla sua fede, e iniziarono a seguirlo. Con l'accrescere dell'Ordine, per Francesco emerse la necessità di trovare un modo per gestire e coordinare questo gruppo eterogeneo di frati e di laici in espansione. Ha*

*iniziato quindi a guardarsi intorno e ad analizzare il suo bagaglio di esperienze in merito, in primis la sua famiglia di origine. Da un lato il padre forte e autoritario, che lo amava e lo stimava, ma che riusciva a farlo solo all'interno dell'idea e del progetto che egli stesso aveva per suo figlio, e che disconobbe infatti quando Francesco si allontanò radicalmente dai precetti dell'ambiente familiare; dall'altro la madre, con il suo governo fatto di gratuità, tenerezza e attaccamento affettivo. Oltre a questo, Francesco conosceva anche il metodo di governare dei Benedettini per quanto riguarda il mondo religioso e quello del feudalesimo per quel che concerne la gestione della città. Tutti rapporti che, fatto salvo quello di Monna Pica, si basavano essenzialmente su di una logica piramidale.*

*Ad ogni modo, niente di tutto ciò, o almeno, niente che preso singolarmente fosse sufficiente. Per il suo Ordine di Frati Minori Francesco scartò l'opzione della comunitas, con struttura piramidale, e abbracciò l'approccio della fraternitas, in cui il fulcro è la condivisione circolare, dove il dono di sé è misurato dalla gratuità e dalla generosità, da una misericordia che si pone al servizio degli altri senza pretendere nulla e donando tutto”.*

## **Quali sono le peculiarità della leadership francescana e di una formazione su questa tipologia di leadership?**

*“San Francesco è riuscito a maturare una visione olistica, come testimoniato anche nei contenuti del Canto delle Creature, che gli permette di dare vita ad un approccio alla leadership caratterizzato da collaborazione, motivazione, e partecipazione. Francesco è consapevole dei suoi limiti e sa che non è egli stesso l'esempio del frate modello, che quest'ultimo è invece frutto dell'unione delle caratteristiche di più frati, di diversi individui. Conscio quindi delle sue capacità e delle sue potenzialità, si affida al supporto dei suoi frati su tutto ciò che non sa e che non sa fare, dimostrando di saper delegare. Nel mondo aziendale questo approccio si declina nel successo raggiungibile quando si individua un obiettivo comune e una modalità per raggiungerlo, si instaura una buona relazione con i collaboratori e li si fa sentire parte integrante dell'azienda.*

*Parlando in termini di formazione sulla leadership, possiamo rintracciare in Francesco una piena aderenza al metodo delle “4 A” del Coaching, quali Autenticità, Ascolto, Alleanza, e Accoglienza, di cui chiaramente lui era attuatore inconsapevole. Con i suoi frati infatti egli si dimostrava autentico, desideroso di dare sempre il buon esempio, accogliente e disponibile all'ascolto dedicando tempo e cura ogni volta si presentasse l'occasione, coinvolgente in ottica di costruire un'alleanza con loro per capire cosa il Signore chiedesse all'Ordine. Grazie anche agli insegnamenti e all'esempio della madre Pica, Francesco capisce che è fondamentale creare un contesto relazionale di fiducia dove i frati possono parlare delle loro difficoltà e fragilità senza venire giudicati o umiliati. In questo modo anche i momenti di crisi possono essere affrontati con serenità e possono*

*diventare occasioni di crescita. Talvolta invece nei nostri ambienti familiari e lavorativi bisogna dimostrare di essere sempre perfetti, di non creare problemi, di non essere vulnerabili, poiché non c'è spazio né tempo per l'ascolto, con l'inevitabile rischio di un crollo improvviso di fronte poi ad un fallimento”.*

### **In cosa si differenzia rispetto alle altre tipologie di leadership?**

*“Sia in ambito familiare che in ambito aziendale è piuttosto diffusa la **necessità di un qualcuno che sappia darci sicurezze, guidarci**, indicarci la strada da percorrere e come percorrerla. Da ciò è emersa in tutta la seconda metà del Novecento un'ampia offerta di corsi di formazione sul tema della leadership, ognuno con i propri target, strutture e modalità. Ad esempio, negli anni Sessanta il modello che andava per la maggiore era quello dell'uomo forte al comando, magari da solo, molto determinato, molto concentrato e proiettato al risultato economico e al successo. Ad oggi questo modello non funziona più, o almeno, non è più quello maggiormente ricercato. Infatti, le tipologie di corsi di formazione che si vanno delineando devono **adegua**rsi alle **necessità del momento per formare i leader di oggi**. L'insegnamento francescano, in realtà sempre e universalmente valido, oggi più che mai sembra **attuale e calzante**, soprattutto in ottica di adesione al concetto di **Ecologia Integrale**, che emerge, se vogliamo, come punto di incontro e di sintesi degli sviluppi del pensiero cristiano-cattolico e di quello della comunità scientifica internazionale, identificabile anche nel **concetto di sostenibilità in chiave ESG**. Proprio come san Francesco, papa Bergoglio ha compreso il valore della visione olistica del Creato, in cui tutto è connesso e per la cui buona gestione è **indispensabile avere una visione e una direzione comune**.*

*Chiave di volta, a questo riguardo, è il passaggio mentale dal vecchio concetto di Know-How al **nuovo e più importante di Know-Why**: ciò che spinge l'uomo a compiere bene e portare a termine il suo lavoro è soprattutto la motivazione che lo convince nel profondo. Citando Nietzsche, “Se hai un perché abbastanza forte, puoi superare qualsiasi come”. Ebbene Francesco, nella sua strenua convinzione e nella sua testardaggine - illuminata dalla fede - dimostrava di avere una visione e una missione (**il carisma**, per usare un termine religioso) da fare invidia al migliore degli attuali imprenditori o influencer. Ciò che in ottica francescana va trasmesso agli attuali leader in formazione è la capacità di leggere il presente con uno sguardo sapiente, che vada in profondità e che sappia intuire le scelte giuste da fare nel futuro, superando il vetusto concetto del “si è sempre fatto così”. Con parole francescane, un “carisma profetico”.*

### **Qual è stato il riscontro dai primi due corsi svolti e cosa c'è in programma per il futuro?**

*“Il primo camp nel contesto di questo progetto si è svolto nell’autunno 2023, in cui si è parlato dei principi su cui si basa la Leadership francescana; ad aprile ‘24, il secondo camp, che ha avuto come focus la gestione dei conflitti, un tema spesso scottante e quasi sempre problematico. La risposta dei partecipanti è stata positiva e dinamica. Hanno infatti preso parte sia persone piuttosto vicine all’ambiente cattolico sia persone che normalmente sono esterne e lontane, tutte dimostrando interesse e coinvolgimento.*

*L’obiettivo di una buona leadership e della formazione in merito a questa, è infatti quello di aiutare le persone a lavorare bene e a stare bene nell’ambiente lavorativo, a saper favorire un buon clima e a rapportarsi in modo costruttivo con le persone.*

*Del corso sono stati molto apprezzati l’approccio e la visione antropologica, in cui l’altro è visto non come un problema, ma come un’opportunità. Il messaggio che abbiamo cercato di far passare è che l’uomo di sua natura è buono, perché disegnato ad immagine e somiglianza di Dio, ma poi è anche vulnerabile ed esposto a fare il male perché segnato dal peccato originale.*

*L’importanza e il valore del Creato possono essere riconosciuti sia dal credente, che vede il Creato come dono di Dio, che dall’ateo, che spinto da valori morali ha l’obiettivo di lasciare il mondo migliore di come l’ha trovato.*

*Inoltre, anche la modalità di svolgimento del camp ha riscosso successo, fatta di momenti di confronto laboratoriale in piccoli gruppi e visite in aziende con testimonianze concrete e tangibili di leadership.*

*Nel prossimo corso, a settembre, si andranno ad analizzare in chiave francescana, i 5 livelli della leadership tracciati da John Maxwell, autore considerato uno tra i massimi esperti sul tema: al livello 1 utilizziamo la nostra posizione per influenzare gli altri, al livello 2 costruiamo le relazioni, al livello 3 produciamo risultati, al livello 4 sviluppiamo i talenti dei collaboratori, al livello 5 creiamo i leader del futuro”.*

Approfondiremo **in un prossimo articolo** maggiori dettagli sugli argomenti trattati nelle due edizioni del camp già svolte e in quella di settembre ancora da svolgersi. Proveremo anche a scandagliare **testimonianze, esperienze ed esempi concreti** dai camp e dalle visite aziendali, al fine di conoscere e delineare meglio sagoma e caratteristiche di un autentico buon leader.