



Actualización de Constituciones y Directorio OSR

LA VÍA SINODAL: ¿QUÉ AUTORIDAD... QUÉ LIDERAZGO?

HERMANAS OBLATAS DEL SANTÍSIMO REDENTOR

XXI CAPITULO GENERAL EXTRAORDINARIO

CIEMPOZUELOS, 7 OCTUBRE 2023





1. EN UNA IGLESIA SINODAL

- El Espíritu y la Iglesia a través del Papa Francisco nos llama a un camino o proceso de reforma sinodal, en todos los lugares de la vida de la Iglesia por lo tanto podemos hablar del “autoridad-liderazgo-poder” en esta perspectiva.
- Es un tema central:
 - La forma sinodal como dimensión esencial de la iglesia y, por eso, de la Vida Consagrada (VC)
 - Sinodalidad es el “modus vivendi et operandi” de la iglesia (y de la VA) siempre
 - Lleva a cambiar estructuras, costumbres, etc



INTRODUCCIÓN

No es fácil guiar, acompañar y sostener la barca de la comunidad hoy y aquí. Según el diccionario gobernar: Del lat. gubernāre, y este del gr. κυβερνᾶν kybernân; propiamente “pilotar una nave”. La nave de nuestra comunidad: ¿Avanza o se mantiene amarrada en el puerto? ¿O estancada en alta mar? ¿Es posible o imposible mover la barca?



A NUEVOS MODELOS ORGANIZATIVOS CORRESPONDE
NUEVAS FORMAS DE LIDERAZGO

¿Cuál es el modelo de
liderazgo más apropiado
para nuestra comunidad en
este tiempo y en este lugar?

La tradición nos ha transmitido otro lenguaje:
superior, autoridad, jerarquía...

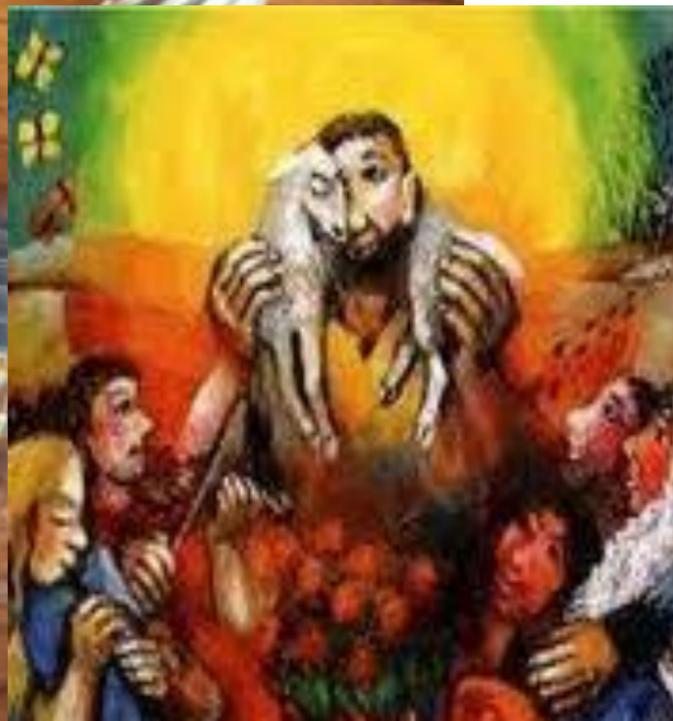
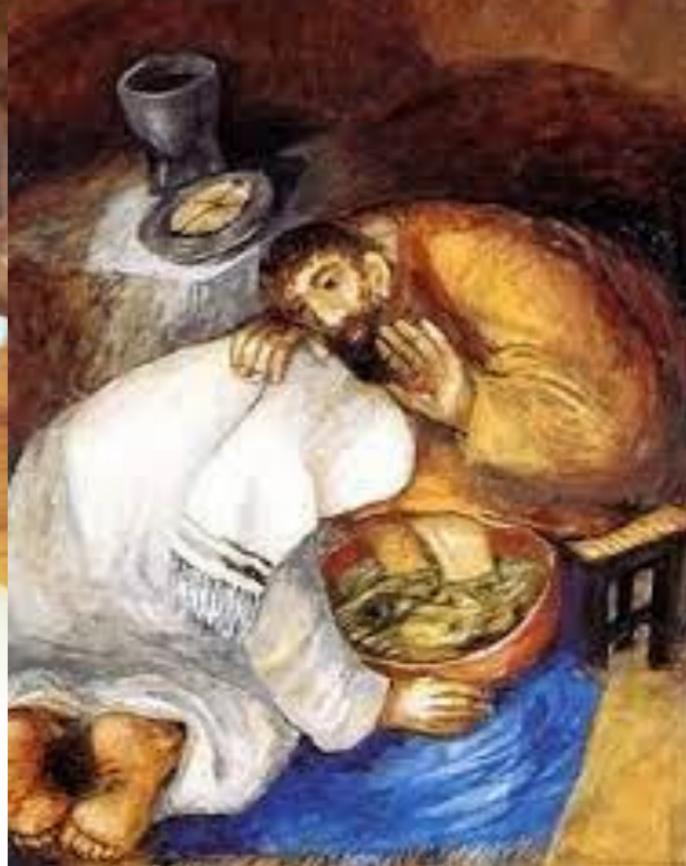
¿Este lenguaje (por ejemplo, el lenguaje de
nuestras Constituciones de Oblatas del Santísimo
Redento) responde a la expansión de nuestra
conciencia?

1. LA PALABRA LÍDER/LIDERAZGO

La palabra “líder” procede de la raíz indo-europea germánica “leith” que significa salir hacia delante, pasar un umbral, incluso “morir” por el grupo. El o la líder sale y lleva el grupo hacia delante, incluso muere por los demás, o sea, se “desvive”.

El modelo es Jesús el Siervo o el Servidor de Yavhé que entrega su vida en clave de solidaridad.

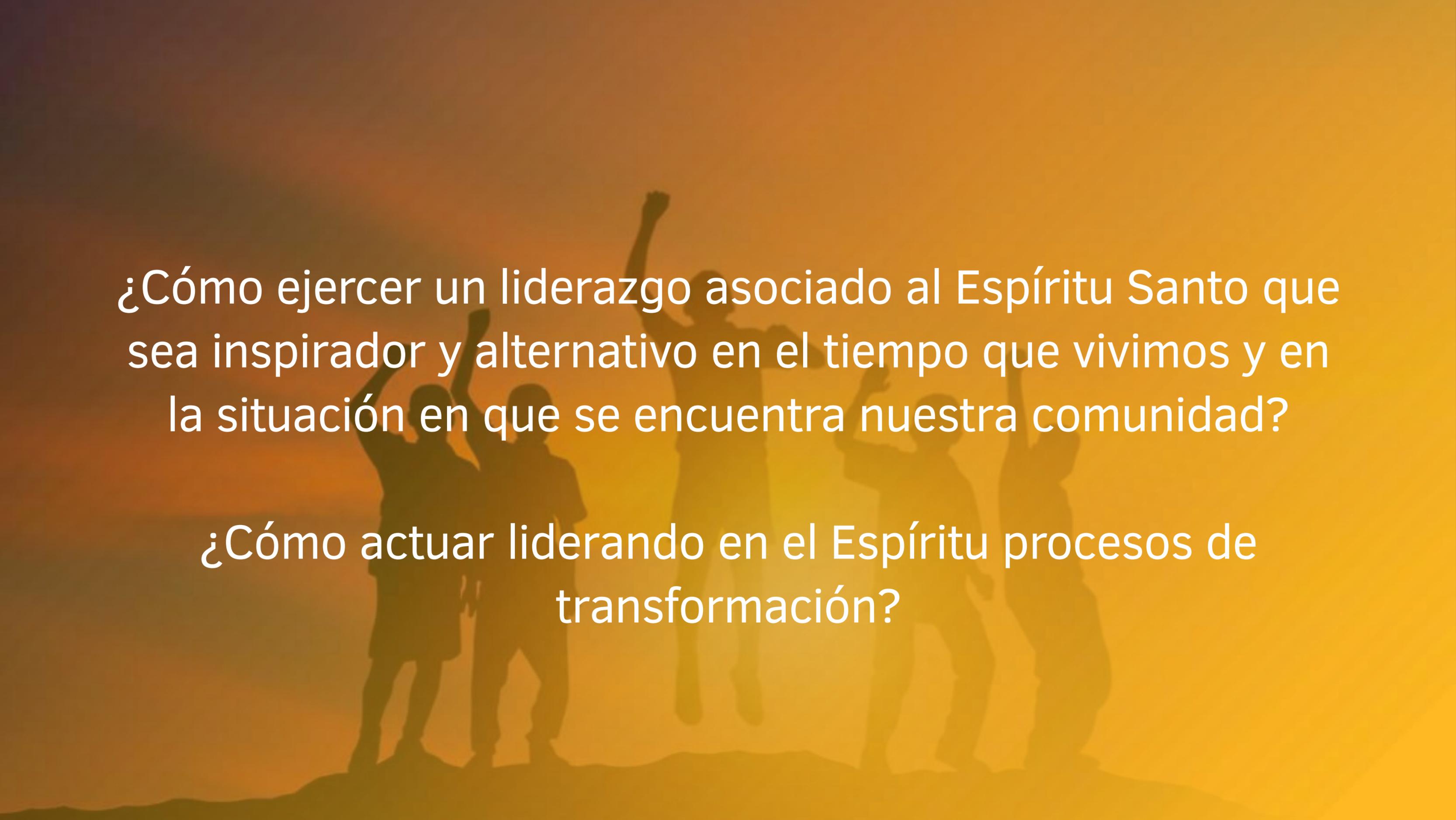
El lenguaje actual indica que nuestra sociedad cambia. Hoy se prefiere hablar de “líderes” y “liderazgo” en diferentes claves: religiosa, política, económica, etc. En la actualidad la literatura sobre liderazgo es abundante y, en general, es buena.



Hay muchas formas de liderazgo de y en grupo. Uno de esos grupos de la Iglesia es la vida consagrada que se autogobierna, de allí la necesidad de formar continuamente en la libertad y la responsabilidad. Por eso necesitamos formar para una libertad responsable, que es una libertad incómoda y obliga a un serio itinerario educativo-formativo.

En el liderazgo gestor se piensa que si nos sometemos a los objetivos de la institución y a las directrices de quienes lideran todo se solucionará. Las relaciones son fundamentalmente jerárquicas porque su presencia es omnímoda. Se espera que sus directrices sean claras y justificables. Las bases las asumen con responsabilidad. Así, soñamos con un líder que conoce la técnica y puede “salvarnos”. Si él cae, arrastra en su caída los sueños de muchos que creían en ellos. “Al desplomarse un ídolo, arrastra en su caída los sueños de miles que creían en él” (Umberto Eco).

¿Cómo comprender el liderazgo en clave teológica? Desde nuestra mirada creyente buscamos una comprensión del liderazgo en clave teológica para que no sea una técnica vacía de “alma” (decían los clásicos que la teología puede convertirse en una “técnica anima vacua”). Necesitamos una visión teológica y una visión espiritual, porque la espiritualidad es la teología en acto.

The background of the slide features a warm, orange-to-yellow gradient. In the lower half, there are dark silhouettes of several people standing on a low, dark horizon line. They have their arms raised in various poses, suggesting a group in prayer or celebration. The overall mood is one of hope and spiritual activity.

¿Cómo ejercer un liderazgo asociado al Espíritu Santo que sea inspirador y alternativo en el tiempo que vivimos y en la situación en que se encuentra nuestra comunidad?

¿Cómo actuar liderando en el Espíritu procesos de transformación?

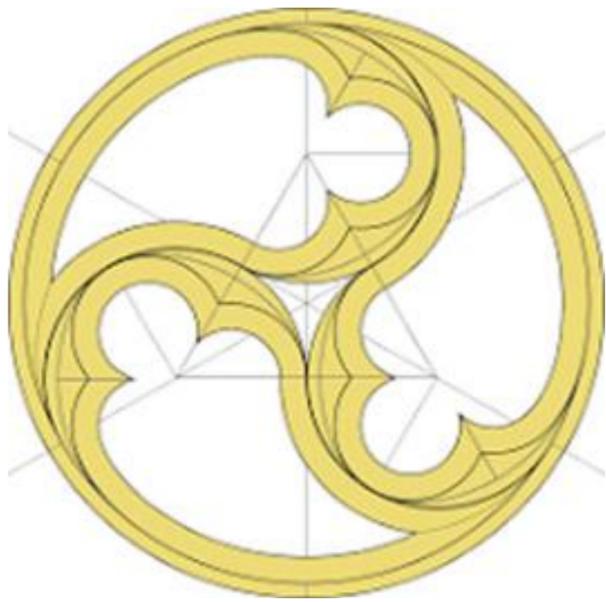
La **visión teológica** tiene un fundamento trinitario. El liderazgo brota del Dios Trinidad. El fundamento es el liderazgo trinitario que **rompe con la lógica centrípeta del acaparamiento para dar vida abundante, que rompe con la lógica de la homologación** para acoger la diversidad armónica o reconciliada y **que rompe con la lógica de la solidaridad** cerrada para pasar a la lógica de la solidad abierta.

Tener una visión teológica del ministerio del liderazgo es **ver a Dios en el ministerio del liderazgo**.

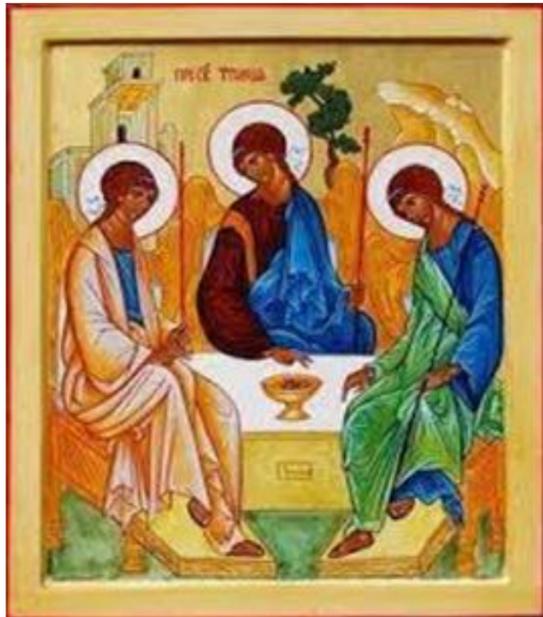
No es el ministerio el que dirige a la Iglesia sino Cristo quien dirige a su Iglesia según el querer del Padre y el poder del Espíritu Santo.

HAY CINCO (5) CAMBIOS DE POR QUÉ UNA NUEVA VISIÓN DEL LIDERAZGO PARTICIPATIVO NO-JERÁRQUICO:

- 1.Cambio de lenguaje: de gobierno a liderazgo.
- 2.Cambio de centro: de eclesiocéntrico a teocéntrico, de lo misionero a lo misional.
- 3.Cambio de modo: de jerárquico a circular y participativo (correlación).
- 4.Cambio de perfil: de ejecutivo y de servicio a transformador simbólico (gestos).
- 5.Cambio de objetivo: de mero gobierno ordenado al de servicio-autoridad que hace crecer.



La “perichoresis” (“peri”= lo que gira alrededor y “chore”= danza, coro), o danza divina, es un concepto teológico cristiano que expresa el grado de unión entre las personas de la Trinidad. El “ser en” de las personas entre sí: implica el modo en que el Padre es en el Hijo y el Hijo en el Padre; el Padre es en el Espíritu Santo, y así sucesivamente.



Deja siempre espacio a los otros para que participen: son invitados a entrar en ese movimiento de danza constante. No hay posición preferida. Hay movimiento constante (cfr. Jn 13,1-15). La danza divina deja siempre el espacio a los otros para que participen.



Son invitados a entrar en ese movimiento circular trinitario que consiste en “dar y recibir” no en someterse y obedecer. Por eso la doctrina de la perichoresis puede ayudarnos a entender la visión teológica del liderazgo participativo y del liderazgo religioso misionero. El liderazgo tiene su origen, su fuente y modelo en el liderazgo del Dios Tri-unidad (cfr. Paul Young “La cabaña”).

Desde allí comprendemos el paso del líder carismático al líder servidor del Espíritu, que es lo que buscamos en el liderazgo discerniente. El líder prolonga el liderazgo del Espíritu, es cómplice del Espíritu, es asistente del Espíritu. Hace visible el liderazgo del Espíritu.

Esta visibilización del Espíritu la realiza con tres (3) características:

1.ÉXTASIS:

Salir (éxodo) de uno mismo, del ego-sistema (del sepulcro al encuentro [Mt 28,8]) al eco-sistema.

Así puede representar a Alguien que lo está poseyendo (y que no es su ego). Está fuera de sí porque está al servicio de otra realidad, de otro misterio.

Busca ser íntegro, integrado y por eso integrador. Ha pasado de la gratitud a la gratuidad.

2. RECIPROCIDAD:

La correlación, dar y recibir. El liderazgo crea relaciones, no se impone, descubre los valores que están en torno y trata de conectarlos. Despierta los carismas individuales. Está para la interconexión y no la imposición.

El líder tiene el poder del “mecenazgo”. El “mecenas” potencia a los demás, aún sin aparente “carisma”.

Todos recuerdan a Miguel Ángel Buonarroti pero fue el Papa Julio II de la época que hizo de mecenas para que hiciera su gran obra artística. El mecenas se pone al servicio de la potenciación de los demás.

Es como el director de la orquesta, no toca ningún instrumento, pero toda la orquesta se siente dirigida y unificada.

3. KÉNOSIS:

Servicio humilde del “grembiule” hacia los otros. El liderazgo lleva al líder a sentirse persona humilde, toca tierra, no es protagonista, le da el protagonismo al Espíritu Santo.

El éxtasis lleva a comprender los ministerios instituidos y/o ordenados como expresión de la gracia que actúa y se expande entre la gente. La comunidad se convierte en una comunidad diaconal, cada uno con un don para dar, aprende a servirse mutuamente.

Por eso los ministerios no son nunca formas de dominio sino de servicio mutuo, recíproco. Los ministerios enriquecen a la comunidad y hacen que nadie trate de imponer su ego, su dominio y poder sobre los otros.

Ver a Dios en el ministerio-apostolado-misión, asociadas a Dios en el ministerio, nos lleva a también a una inspiración eclesial del liderazgo [“El servicio de la autoridad y la obediencia”. Faciem tuam, Domine, requiram (Sal 26, 8)].

Tres cosas importan para los líderes de comunidades:

1.La vida consagrada busca poner en práctica la voluntad de Dios: no el designio divino sino el diseño divino.

2.Ser signos de unidad, ser guías en la búsqueda coral y en la realización de la voluntad de Dios.

3.Tener en claro sus prioridades: *la dignidad de la persona, *el ánimo y la esperanza, *magnificar el carisma y la espiritualidad, *sentir con la Iglesia, *acompañar.

Para ello necesitamos creer en el Espíritu Santo que es: Señor y Dador de Vida, que habla por los profetas, que genera comunión y que hace resucitar. El Espíritu Santo es el primer actor que guía y moviliza en orden a la comunión y misión y da identidad carismática.

El líder es actor de reparto, colaborador en el gran proyecto del reino.

El Espíritu y el líder hacen un pacto de colaboración. El sí al liderazgo es un sí al Espíritu santo y su misión.

El liderazgo del Espíritu subyace en todo liderazgo visible. Visible es lo nuestro, detrás -invisible- está el liderazgo del Espíritu.



1. EN UNA IGLESIA SINODAL

- El Espíritu y la Iglesia a través del Papa Francisco nos llama a un camino o proceso de reforma sinodal, en todos los lugares de la vida de la Iglesia por lo tanto podemos hablar del “autoridad-liderazgo-poder” en esta perspectiva.
- Es un tema central:
 - La forma sinodal como dimensión esencial de la iglesia y, por eso, de la Vida Consagrada (VC)
 - Sinodalidad es el “modus vivendi et operandi” de la iglesia (y de la VA) siempre
 - Lleva a cambiar estructuras, costumbres, etc

- Estamos en una fase nueva de recepción del Concilio Vaticano II y de su visión de Iglesia, con una transformación radical del modelo (carolingio) gregoriano-tridentino de la Iglesia.
- En ese modelo (carolingio) gregoriano-tridentino se va a **buscar/construir la unidad a través de la uniformidad.**
- Hay una estructura piramidal de la Iglesia (cada organización/institución), que es gobernada y mantenida por **dinámicas comunicativas unidireccionales:**
 - de centro a periferia
 - de arriba hacia abajo (top-down)
- Invertir la pirámide no es suficiente: **necesitamos un nuevo modelo de relaciones intraeclesiales (intracongregacionales).**
- Todas/os necesitamos pasar/cambiar (conversion sinodal y reforma estructurales) **desde la sinodalidad a la sinodalización** de la Iglesia.



JUAN CRISÓSTOMO:

“SÍNODO ES EL NOMBRE DE LA IGLESIA”

- Cuando se habla de Iglesia sinodal se habla de “Iglesia que escucha/donde todos tienen palabra, etc.” no es suficiente esta visión. No basta caminar juntos, hay saber hacia dónde.
- La Iglesia (Congregación) del “con”: de la con/spiratio (compartir la experiencia del Espíritu Santo, para comprender el Evangelio y la vida), **de la sin/ergia entre todos y todas para llegar a objetivo**, a la finalidad, para actuar pastoralmente de manera significativa.
- De la inter/acción: de participación con dinámicas comunicativas multidireccionales (como una red social) – son **a/simétricas** (no-simétricas, pero todos escuchan, todo hablan, todo son corresponsables de todo).
- Documento de CTI, Synodalidad – habla de la interacción de “uno” – “algunos” (cuerpos intermedios, representativos, cooperativos, mediación) – “todos”

2. La cuestión de la autoridad

2.1. Preguntas clave: ¿“uno” y el camino de “nosotros” como conjunto?

- . Necesitamos repensar el liderazgo aceptando el reto sinodal: ¿Cómo debe ejercerse la autoridad en la Iglesia (Congregación) para que la palabra “sinodalidad” no sea un vago deseo o una ilusión, sino el *modus vivendi et operandi* habitual? ¿Cuál es el papel del “uno”? ¿En qué se basa?
- . Vamos a pensar no tanto desde la perspectiva del poder, sino del **liderazgo**. Se dan innumerables definiciones y descripciones de liderazgo, aquí pensamos **desde la perspectiva de liderar un cuerpo colectivo, animarlo en su camino, en su proceso de crecimiento, maduración y compromiso**.
- . No hablamos pues de líderes, sino del liderazgo de las animadoras (“superiora”).
- . La cuestión es **la relación entre el Uno y el Nosotros (no es sólo con algunos y con todos, sino con el Nosotros, que es más que la suma de todos)**.
- . En el caso de la Vida Religiosa tenemos una delegación de poder del cuerpo colectivo. Se regula la forma de ejercicio. Hay un consejo. Diferentes niveles. Instrumentos de compensación. No existe poder absoluto.

→ PC 4 y especialmente 14

- La VR se caracterizaba por la uniformidad - regularidad - continuidad - tranquilidad - sujetos (modelo tridentino) – **Ahora hay que definir roles, espacios desde la corresponsabilidad, no desde la observancia.**
- La relación con la autoridad - idea de obediencia - la del adulto, no la del niño - libertad y mirar al Nosotros no al Yo.

2.2. Hablar de autoridad y poder – tríptico: autoridad-liderazgo-poder

- Cuestión de poder - como lo tácito – ineludible - ¿autoridad?
- “El poder es el aspecto más importante de la estructura de una sociedad”. La adquisición de roles de autoridad, la distribución de poder(es) y su jerarquización, el fundamento y la justificación del poder y los roles relacionados **desempeñan un papel central en cualquier sistema social.**
- con rotación; con carácter electivo.

- Durante siglos, **el catolicismo ha institucionalizado una forma “simple” y piramidal de autoridad, que parte del “uno”, implica a “algunos” y se dirige a “todos”, a los que se pide obediencia, justificándola** sobre la base de un complejo de ideas y valores, explícitos y en parte implícitos, de carácter religioso.
- Vida religiosa: la autoridad no vinculada a la identidad del ministerio ordenado “per se”; con rotación; con carácter electivo.
- Hablar de **autoridad** nos sitúa frente a sistemas simbólicos de referencia (y su modificación) y frente a instituciones (en su devenir).
- Polisemia y ambigüedad de la palabra y su virtualidad.
- Término que a menudo se confunde con poder, con dominio/gobierno/imperio
 - Son formas distintas -pero también relacionadas- de pensar la relación.
 - Hoy: **autoridad** = fundamento del poder
(autoridad - tiene un núcleo simbólico del que descienden los órdenes sociales)
- **Poder**: instrumento visible de la autoridad - capacidad de provocar un efecto en los demás - Tiene que ver con el control “sobre el otro”.
- **La autoridad no es en primer lugar una manifestación de poder - sino que tiene que ver con la función de organizar, dirigir, orientar y dar poder** (etimología) - actúa de manera afirmativa (aumento, orientación).

❖ **Dónde residen los problemas en la iglesia (tal vez en la vida religiosa)**

- . Como escribe Alphonse Borras, el ejercicio de la autoridad (personal) en la Iglesia católica se caracteriza por **una consideración insuficiente del sensus fidei de los fieles, la concentración de poder, el ejercicio aislado de la autoridad, un estilo de gobierno centralizado y discrecional, y la opacidad de los procedimientos de regulación** (por una **rendición de cuentas** inesistente o frágil).
- . En la Iglesia actual, el “uno” controla la información, decide las directrices generales, los pasos necesarios, supervisa los procesos de deliberación, decide si tomar decisiones (solo o con participación) o no tomarlas (impidiendo que otros las tomen).
- La Iglesia ha institucionalizado durante siglos, desde la reforma gregoriana, una forma piramidal de autoridad, empezando por el “uno”, con la mediación instrumental de “algunos”, por encima de “todos”.
- Estructuras participativas de toma de decisiones: de arriba abajo - centro periferia.
- Lógica jerárquico-monárquica - sacral - feudal (obediencia).
- Falta de creatividad del uno - sólo vertical – no de coordinación de muchos carismas.
- Mentalidad delegadora y clerical - jerarquismo (James Keen)



Del poder del uno sobre todos reposicionar el “uno” en el “nosotros”

- Antes: autoridad/liderazgo → después: poder
 - Autoridad es aquello que da valor, es garante y responsable
 - poder - potencial para crear un efecto
 - es energía que moviliza, que mueve a las personas - puede autorizar
 - la autoridad tiene influencia en un ámbito específico (carácter educativo)
 - la autoridad tiene poder representativo
 - no se identifica con poderes coercitivos
 - es energía que moviliza, que mueve a las personas - puede autorizar
 - la autoridad tiene influencia en un ámbito específico (educativo)
 - la autoridad tiene poder representativo
 - no se identifica con poderes coercitivos
 - la autoridad consiste en su capacidad de significar

- **Autoridad y poder(es)** - no es un simulacro de poder, sino que está conectado - no hay que confundirlos
- **el poder puede saltar por encima del consenso e imponerse, la autoridad no (no puede actuar si no se le reconoce; también puede actuar sin medios materiales),**
- **autoridad sin poder es estéril (no existe) - relación autoridad/poder (que se reconoce mediante actos jurídicos y está vinculada a estructuras/roles sociales definidos)**
- **1er paso importante: ¿qué relación se da entre autoridad (papel) y poder relacionado?**
 - En la constelación de palabras relacionadas con “autoridad” está “autor/autores” - autor es aquel/aquella que **tiene la posibilidad de provocar un cambio y crear algo (en palabras y hechos)** - autor/autores es aquel que toma la iniciativa (agencia el cambio). Augere: hacer crecer, nutrir, tomar cuerpo, desarrollarse.

- . **Perspectiva básica: pluralidad de poderes.**
- **Definir las especificidades de los “poderes de”** (palabra de la iglesia - plural) superar la reducción generalizada del “poder” (singular) como el poder de uno sobre todos.
 - **Problema: aprender a delegar**, aprender a supervisar más que controlar; motivar a los demás para que asuman funciones y poderes específicos y propios.
 - **Agencia y cooperatividad** - juntas, son posibles si el líder conoce la fuente de su autoridad y el límite de su poder.
 - **En una época de vaciamiento de los cuerpos intermedios, el liderazgo a desarrollar es el que promueve los cuerpos intermedios (y la subsidiariedad).**
 - **Valor de las mediaciones - de varios tipos** (personales - estructuras - procedimientos – instituciones - tradiciones, etc)
 - **Reposicionar en la red - con pluralidad de poderes.**
 - **Evaluar:** comunicación, información, toma de la palabra, observación de las necesidades, evaluación de la imagen pública testimonial.
 - Saber que **existe** un **poder** para **orientar el “nosotros/as”**



LA VIDA RELIGIOSA:

- Vida de comunidad y de comunión de comunidades – diferentes actividades, muchos países, muchas culturas diferentes.
- **Tenemos forma de gobierno colegial** (Capítulo General, Superiora y su Consejo, Asambleas, Consejos Ampliados), ya tenemos experiencia verdadera de una participación sinodal.



2. ¿QUÉ LIDERAZGO, QUÉ AUTORIDAD EN UNA IGLESIA (CONGREGACIÓN) SINODAL?

- Ir más allá del liderazgo posicional y del liderazgo transaccional
 - Superar el liderazgo posicional -es decir, determinado exclusiva y directamente por la posición y el rol ocupado, que -durante siglos- han acompañado la autoconciencia y el estilo de los obispos y de la jerarquía.
 - Superar el liderazgo transaccional basado en un intercambio de bienes espirituales y funciones mutuamente dadas y recibidas.

ENTRE LA AUTORIDAD Y EL PODER: EL LIDERAZGO TRANSFORMADOR

- El “modelo” más apropiado: liderazgo transformador/transformacional (Transforming leadership studies de James MacGregor Burns).
- **Gestiona procesos colectivos - animando, motivando y presidiendo el proceso, pronunciando la palabra del Nosotras/os eclesial (o congregacional).**
- **Funciona motivando al cambio.**
- **Se trata de liderar procesos colectivos de la Iglesia (comunidad local, comunidad general), en devenir y en reforma, y hacerlo de forma participativa y cooperativa - apreciando y valorando la pluralidad.**
- **La autoridad/líder no es un/a gestor/a enfrentado/a a la organización, o a la gestión de actividades.**
- **El liderazgo transformacional se pone en práctica transmitiendo “inspiración” a las hermanas, seguidores y colaboradores - para que todas/os luchemos por el objetivo común - no para ir por libre. Sostener (“regere”) la comunidad en mision.**
- **El líder/autoridad transformacional no cambia la situación, sino que produce/alienta el cambio inspirado por determinados valores y una determinada visión - moviliza energías para el cambio - apela a valores éticos - insta a pasar del interés propio e individual al interés colectivo.**

LIDERAZGO TRANSFORMADOR

- Se puede transmitir la inspiración de diferentes maneras
 - influencia idealizada (líder como ideal, “modelo” o señal de vida)
 - motivación inspirada (visión transmitida)
 - estímulo intelectual (dar razones - promover nuevas formas de pensar)
 - consideración personalizada (hermanas/os, laicas/os reconocidos y promocionados)

- El liderazgo está relacionado con la **maduración de una visión ideal que guía todo el proceso**, las decisiones, las elecciones a lo largo del camino, etc.
- Tiene una visión ideal que **siempre la vuelve a proponer**, de muchas maneras – para lo cual piensa **estrategias**. ¿Por qué? ¿Cómo? ¿Qué?
- Debe ser capaz de **formular un marco general que dé sentido a una idea y sea inspirador**; debe ser capaz de **transmitir imágenes de futuro que animen al cambio** (“sembraban con lágrimas..volvían cantando..”); deben ser imágenes inspiradoramente **esperanzadoras** y, al mismo tiempo, deben **ser factibles**.
- **Promueve líderes y liderazgos** detrás de ella.
- **Sabe crear consenso y valorar la opinión de minorías disonantes y críticas**.
- **Sabe gestionar los conflictos**.



AUTORIDAD JANO DE DOS CARAS:

- Vigila a los arraigados en la(s) tradición(es), anticipa el futuro esperado. Tradición. Innovación.
- Encontrar la armonía entre la aplicación de los cambios y el respeto y la valorización de las instituciones existentes (saber planificar y, al mismo tiempo, saber mantener la institución...).

LIDERAZGO COOPERATIVO

- **CO-PODER/CO-POWER - PODER RELACIONAL**
- Análisis/mapeo de roles, funciones y poderes relacionados.
- Reconocer formas de autoridad - liderazgo compartido.
- Capacidad de los procesos de empoderamiento y gestión de los derechos.
- Protección de la pluralidad.

SOFT POWER- PODER FLEXIBLE SUAVE

HABILIDADES ESPECIALES CON LAS QUE SE EJERCE EL PODER

- **inteligencia emocional** (capacidad de autocontrol y empatía, canalización de las propias emociones y pasiones)
- **comunicación** (comunicación verbal - comunicación no verbal)
- **capacidad de visión** (ser capaz de formular una imagen de conjunto que dé sentido a una idea y sea inspiradora - transmitir imágenes de futuro, alentar el cambio; debe ser inspiradoramente esperanzador y al mismo tiempo factible) - en estrecha relación con la vida de las personas (y sus necesidades) - siempre leyendo esto/escuchando a diferentes asesores (especialmente en tiempos de crisis extraordinaria - múltiples lecturas, desde múltiples puntos de vista; no sólo los propios cortesanos)

HABILIDADES ESPECIALES CON LAS QUE SE EJERCE EL PODER

HARD POWER – PODER DURO

- **Habilidad organizativa** (capacidad para gestionar estructuras, flujos de información dentro y fuera, sistemas de incentivos en la organización; gestión, animación directa de las relaciones con las hermanas y gestión indirecta a través de sistemas institucionales).
- Problema: hay que gestionar una cantidad exagerada de información.
- Inteligencia política (capacidad de interceptar decepciones, inseguridades, expectativas, simpatías) - crear coaliciones ganadoras.

HABILIDADES CON EL QUE SE EJERCE EL PODER

SMART POWER - PODER INTELIGENTE

EL PODER Y SU EJERCICIO DEPENDEN DEL CONTEXTO.

- **Inteligencia contextual - el líder:**
 - conocer sus propias habilidades
 - adaptar sus habilidades al contexto
 - elegir entre poder duro y poder blando
 - conocer el entorno y ser capaz de explotar las tendencias ya existentes
 - tener capacidad de diagnóstico intuitivo (para adaptar objetivo y estrategia)
 - debe dar el valor adecuado a las diferentes cosas
 - unas veces debe instar a la aceptación de su propuesta y otras debe saber esperar a que aparezca una 'ventana de oportunidad' (es cuestión del momento adecuado)



HABILIDADES CON LAS QUE SE EJERCE EL PODER

SMART POWER PODER INTELIGENTE

**EL PODER Y SU EJERCICIO DEPENDEN
DEL CONTEXTO.**

- **Surfistas:** capacidad para cabalgar la ola en el momento oportuno: saber aprovechar el curso de los acontecimientos para ejecutar una estrategia meditada - ajustar el estilo; captar la novedad de las situaciones - comprender el contexto cultural y al mismo tiempo crear una nueva cultura (comportamientos recurrentes, ideas aceptadas).



3. EN EL CAMINO SINODAL - RECONOCIENDO AL ESPÍRITU EN ACCIÓN (PERSONA, IGLESIA- CONGREGACIÓN)

- Capacidad de éxodo - no sacralizar estructuras y tradiciones
- Vive sinodalmente quien no hace delegaciones en blanco, supera la rutina que da seguridad para abrirse a la búsqueda, al cambio, al todavía-no de la promesa del Reino de Dios. “No se da todavía”.
- Los que viven el tiempo de la Iglesia (Congregación) en la fe y la esperanza, apasionados por el ‘objetivo común’ y no preocupados por la autoafirmación.

- Los que **no sacralizan las estructuras** eclesiales (congregacionales) recibidas del pasado, porque saben lo esencial constitutivo que hay que mantener en el necesario cambio de figuras, formas, prácticas.
- **Disponible al cambio** (Espíritu de vida - guardián de lo nuevo).
- **Reconoce posibles traiciones y limitaciones internas como responsables que limitan la capacidad de interpretar la información – criterios.**
 - **Disonancia cognitiva:** falta de coherencia entre lo que se piensa bien y lo que se hace.
 - **Ilusión de control:** no soportar la incertidumbre, sobrestimar la propia influencia.
 - **Decidir basándose en muestras pequeñas, fenómenos extremos** (pensar que son la norma).

- Proyección de las propias preferencias en los demás, en todo el mundo.
- Aferrarse a las decisiones tomadas, incluso cuando está claro que son erróneas (escalada del compromiso).
- No escuchar a los que disienten.
- No rodearse de expertos, sino de “¡sí señora!”
- Perder de vista la realidad y no buscar nuevas respuestas en procesos abiertos de toma de decisiones.

A large, semi-transparent warning sign is centered in the background. It features a thick orange border and a light yellow interior. In the center of the sign is a large, dark brown exclamation mark. The background of the slide is a gradient from dark blue on the left to bright yellow on the right.

¡Atención! El sesgo cognitivo y la
inercia estructural socavan una
Iglesia (Congregación) reformadora.

4. EN CAMINO JUNTOS - EN EL ESPÍRITU DE PENTECOSTÉS

CULTURA DEL DIÁLOGO Y LA CON/VERSACIÓN

- El diálogo es más que una interacción genérica con retroalimentación y más que un simple intercambio de mensajes:

es un tipo especial de comunicación en el que los participantes intercambian su pensamiento (no sólo su pensamiento ya definido) en profundidad, se transforman y enriquecen gracias a la conversación en curso

y, en ella, generan juntos un pensamiento colectivo y una 'comunidad de significado compartido'.

Co-crean un lenguaje común y visión compartida.



- Es un espacio social (intermedio) en el que las personas se reúnen para buscar y adquirir nuevos significados, gracias a la apertura, la empatía y la atención puestas en juego por todos.
- El diálogo es ‘pensar juntos’ y ‘pensar con el otro’, ‘com-prender’ gracias a la multiplicidad de puntos de vista y ‘com-participar’.
- **Siempre es productivo y creativo**, nunca meramente informativo o reproductivo:
 - NO ‘sí, pero...’; sino ‘sí, además me gustaría...’.
 - El ‘Nosotros eclesial (congregacional)’ madura sinodalmente, mediante el intercambio dialogal, la conversación, el discernimiento hecho juntos, la confrontación de opiniones diferentes que a primera vista parecen irreconciliables.

- **Saber relativizarse** (con respecto al Otro - con respecto al Nosotros)
 - Reconocer la alteridad del otro como algo también relevante para mí rompe el bloqueo de la simple atestación y permite la confrontación vital de puntos de vista y paradigmas diferentes a los míos, con el fin de crear juntos una ‘narrativa colectiva sin precedentes’.
 - El diálogo es típicamente generativo, nunca se detiene en la reproducción de lo ya dicho, el mantenimiento de lo existente, el desarrollo incremental sobre los cimientos del pasado establecido.
 - Asumir la mirada del otro sobre nosotros y sobre la realidad, acoger la posibilidad que se nos brinda de habitar otros lugares, afrontar otros caminos, descubrir otras oportunidades

- **Sentido de la polifonía**

- **La fuerza del diálogo reside en negarse a privilegiar una sola voz, perspectiva, ideología y reconocer el valor de la contribución de muchas voces. Bajtin describe la dinámica del diálogo utilizando la metáfora de la polifonía: el diálogo es la coexistencia y participación de muchas voces independientes, pero recíprocamente recíprocas.**
- **La multiplicidad de voces es una condición esencial pero no suficiente para la polifonía: es necesario que los sujetos se impliquen e interactúen en una única conversación musical; no hay que anular su carácter distintivo para lograr la unidad mediante la uniformidad, sino que hay que potenciar lo específico junto con la interacción adecuada**

SERVANT LEADERSHIP – LIDERAZGO DE SERVICIO

- Tienen la capacidad de persuadir, sin imponerse y sin manipular al otro para sus propios fines - transmiten su visión y conducen a las personas hacia nuevos horizontes y por nuevas sendas, nuevos caminos.
- En el liderazgo de servicio se da gran espacio a las relaciones, al valor de la vida de los demás y a las relaciones humanas.
- Las palabras clave son asociación, empoderamiento, equipo, red, seguimiento, etc.
- Algunos prefieren utilizar ‘stewardship’ (Peter Block) - que es un término no jerárquico, es administración, mayordomía.
- Mt 18: “1 En aquel momento los discípulos se acercaron a Jesús para preguntarle: ¿Quién es el más grande en el Reino de los Cielos? 2 Jesús llamó a un niño, lo puso en medio de ellos 3 y dijo: Les aseguro que si ustedes no cambian o no se hacen como niños, no entrarán en el Reino de los Cielos”: “girar” (strepheo no metanoeo), “volverse”, “bajar” (tapeinoo).

SERVANT LEADERSHIP – LIDERAZGO DE SERVICIO

- Sale de su “yo” (ego) para servir a los demás; su conciencia le empuja a una implicación activa; está dispuesto a hacer incluso grandes sacrificios por este camino y proyecto común; para él fines y medios no son separables (no como decía Maquiavelo: el fin justifica los medios); sabe que vive en una red de relaciones y por tanto experimenta una interdependencia radical, igual que un líder .
 - la conciencia da el porqué
 - la visión identifica el qué/dónde
 - la disciplina interior muestra el cómo
 - la pasión impulsa, motiva, alimenta el sentimiento interior

¡MUCHAS GRACIAS
HERMANAS
OBLATAS!

