CHI CI GUIDERÀ?

Dall'autorità gerarchica alle partnership trasformative

Riflessioni da un bivio

Trasformazione, leadership e vita religiosa

RIFLESSIONE N. 6 · NOVEMBRE 2026



«Da lui tutto il corpo [...] cresce e si edifica nell'amore, mentre ogni parte svolge la propria funzione».

Efesini 4,16 (NIV, estratto)

I cambiamenti demografici nelle comunità religiose nelle fasi avanzate del loro ciclo di vita hanno portato con sé molte crisi, nessuna delle quali più urgente di quella della leadership. Per queste comunità in fase avanzata, il numero dei potenziali leader si sta riducendo: sempre meno membri sono disposti e in grado di servire, mentre le responsabilità diventano più complesse e gravose. Ridurre il gruppo dirigente di una o due persone perché la comunità è più piccola può sembrare logico, ma contribuisce ben poco ad alleggerire il carico se lo stesso lavoro ricade su un numero minore di persone. I leader di queste comunità sono sopraffatti, troppo spesso incolpati per ciò che non riescono a fare, mentre le responsabilità di gestione assorbono l'energia necessaria alla missione e alla definizione della visione. Con l'avvicinarsi di un'altra elezione, la domanda diventa urgente: chi ci guiderà?

I bisogni di una comunità cambiano in ogni fase del suo ciclo di vita. Nell'ultima fase, essa si trova di fronte a una scelta tra tre percorsi. Può morire per inerzia, imboccando la via della minor resistenza. Può vivere i propri ultimi giorni con serenità e dignità, imboccando la via del compimento. Oppure può scegliere una nuova vita, imboccando la via della trasformazione. Il modo in cui una comunità risponde alla propria crisi di leadership dipende dal percorso che sceglie. Per una comunità che sceglie la via del compimento, un gruppo dirigente più ristretto, o un commissario nominato dall'autorità ecclesiastica per assumersi le responsabilità di governo che i membri non sono più in grado di sostenere, può fornire un certo sollievo. Tale scelta merita rispetto.

Tuttavia, questi adattamenti non modificano, di per sé, la struttura complessiva, né tantomeno la cultura e le relazioni che hanno reso la leadership così impegnativa. Se il desiderio è quello di una trasformazione autentica, sarà necessario un nuovo paradigma, al centro del quale vi siano le «partnership trasformative»: partnership che condividono il potere e la responsabilità per la vita e la missione di una comunità, creando insieme un nuovo modo di vivere per il futuro. La loro forza deriva dal valore fondamentale della reciprocità.

Il Sinodo sulla sinodalità colloca questo invito all'interno della vita dell'intera Chiesa. Il suo Documento finale avverte: «Se manca la profondità spirituale sia a livello personale che comunitario, la sinodalità si riduce a una convenienza organizzativa» (§44). Lo stesso vale per qualsiasi sforzo volto a rimodellare la leadership. Per le comunità religiose che si trovano a un bivio, ciò solleva una domanda fondamentale: il vostro desiderio di cambiamento è solo per alleggerire il peso della leadership, o c'è un invito più profondo?

UN SISTEMA IN CRISI E UN INVITO PIÙ PROFONDO

Il calo del numero dei leader va oltre i semplici numeri e oltre la narrativa paralizzante dell'«invecchiamento e del declino». È un segno di fallimento sistemico. Nel suo discorso programmatico del 2012 alla Conferenza sulla Leadership delle Donne Religiose, Barbara Marx Hubbard dichiarò: «Il sistema è fallito». Poche delle leader presenti avevano bisogno di essere convinte. Portavano il peso di quel sistema da anni.

Cosa è rotto? In *Graced Crossroads* ho esaminato la letteratura sul declino della vita religiosa: una Chiesa non al passo con i tempi, ministeri ora portati avanti da governi e professionisti laici, credibilità compromessa dagli scandali, la perdita dei ministeri di punta che un tempo davano alle comunità un'identità chiara, e altri percorsi ora aperti in particolare alle donne. La maggior parte di questi fattori esula dal controllo di una singola comunità. Ciò che una comunità può cambiare è il modo in cui detiene il potere e il modo in cui i suoi membri si relazionano tra loro, ed è proprio lì che la crisi di leadership si fa sentire più acutamente.

La vita religiosa e la Chiesa nel suo insieme sono alla ricerca di una nuova via da seguire, una ricerca che va dal Concilio Vaticano II al Sinodo sulla sinodalità. La maggior parte delle congregazioni mantiene ancora un modello gerarchico di autorità, formatosi quando erano grandi e giovani e basato sul potere derivante dalla posizione: il potere sugli altri in virtù di un titolo o di una carica. Il movimento attuale è verso il potere personale, che nasce dal carattere, dalle relazioni e dalla saggezza condivisa e viene esercitato con gli altri piuttosto che su di loro. Il potere derivante dalla posizione non scompare; i leader eletti continuano a detenere un'autorità reale. La domanda è se tale autorità sia al servizio del potere condiviso o lo sostituisca.

> ***«Ma tra voi non deve essere così. Anzi, chi vuole diventare grande tra voi, sia vostro servitore».***
>
> Marco 10:43 (NIV)

Gesù non ricopriva alcuna carica né possedeva alcun titolo, eppure si può sostenere che fosse la persona più potente che sia mai esistita. Quando i suoi discepoli discutevano di prestigio, egli contrappose i governanti che dominano sugli altri alla via del servizio che chiedeva loro (Marco 10:42–45, NIV). Non usò mai il suo potere per dominare o costringere. Esso derivava dalla sua fedeltà all'amore e alla verità, dalla sua compassione per gli afflitti, dal suo perdono verso i peccatori e dal suo rapporto con Dio. Né era privo di limiti. Nella sua città natale «non poté compiere alcun miracolo, se non imporre le mani su pochi malati e guarirli» (Marco 6:5, NIV), e «spesso si ritirava in luoghi solitari e pregava» (Luca 5:16, NIV). Conosceva la paura come noi e non disponeva di un piano già definito, eppure scelse la sua strada deliberatamente e agì con coraggio.

In questo senso, Gesù era l'espressione archetipica della reciprocità. «Amatevi gli uni gli altri come io ho amato voi» (Giovanni 15:12, NIV) era sia il suo messaggio che il suo modo di essere. La sua fedeltà era triplice: verso Dio, verso gli altri e verso se stesso. Non si perdeva nella devozione o nella cura degli altri, né abbandonava quelle relazioni per essere autenticamente se stesso. I suoi confini erano chiari quanto il suo cuore era aperto. Non «aggiustava» le persone né le proteggeva dalle scelte difficili; le invitava a scegliere la vita. La reciprocità, quindi, riguarda tanto il modo in cui ci comportiamo quanto il modo in cui ci relazioniamo con gli altri e con Dio.

Alla luce di ciò, la crisi della leadership è anche una crisi nel modo in cui il potere è stato esercitato. Un leader può essere altamente competente e tuttavia usare l'autorità per mettere a tacere il dissenso, nascondere informazioni o proteggere una ristretta cerchia di privilegiati. Una comunità può professare la collaborazione mentre premia il conformismo e tratta il disaccordo come slealtà. Anche i membri detengono potere e possono usarlo per sminuire gli altri attraverso la passività, la resistenza silenziosa, la triangolazione o il rifiuto di sostegno. La partnership richiede che entrambi smettano di attribuire tutto il potere (e tutta la colpa) all'altro.

La frattura si manifesta anche in modi più sottili. Le strutture che un tempo aiutavano una congregazione in crescita a organizzare i propri ministeri possono, nella fase avanzata del suo ciclo di vita, assorbire l'energia residua solo per mantenere in funzione un sistema ereditato, mentre l'amministrazione occupa lo spazio un tempo dedicato all'immaginazione, alle relazioni, alla missione e alla visione. La cura degli anziani e l'amministrazione responsabile rimangono obblighi sacri; la questione è come assolverli senza soffocare la vita e lo spirito della comunità.

> ***«Un sistema è compromesso quando servirlo comporta ripetutamente un sacrificio a scapito delle persone e dello scopo per cui esiste».***

Questo è l'invito più profondo che emerge dalla crisi della leadership: non semplicemente ricoprire le cariche, ma muoverci nella direzione che Gesù ci ha indicato, dal potere su al potere con, dal potere della carica alla reciprocità. Questo movimento non può essere imposto. Richiede nuove mentalità, nuovi atteggiamenti del cuore e nuove competenze, nonché pratiche comunitarie in cui possano mettere radici: discernere insieme e sperimentare una nuova via da seguire. Le sezioni che seguono affrontano ciascuno di questi aspetti a turno e si concludono nel punto in cui la domanda «Chi ci guiderà?» si fa più pressante, mentre una comunità si avvicina alle prossime elezioni.

NUOVE MENTALITÀ

Le partnership trasformative partono da un centro diverso. Ira Chaleff, in *The Courageous Follower*, offre un'immagine che ho trovato utile: «Sia i seguaci che i leader ruotano attorno allo scopo; i seguaci non ruotano attorno al leader». Piuttosto che avere membri che seguono la visione e la direzione della leadership, sia i leader che i membri ruotano attorno a una visione e a uno scopo condivisi, e quella visione viene plasmata insieme. I membri aiutano a discernere ciò che il carisma chiede loro in questo momento e ciò che sono disposti a realizzare. I leader apportano la loro prospettiva e le loro responsabilità, lasciando che ciò che ascoltano influenzi la direzione. Attraverso questo scambio reciproco, la visione diventa un impegno che le persone fanno proprio, piuttosto che una dichiarazione che è stato loro chiesto di avallare.

In questo modo, leader e membri godono di una parità dinamica, in cui ciascuno ha voce in capitolo, influenza e responsabilità concrete, pur mantenendo ruoli e autorità distinti. Un leader eletto può essere responsabile di una decisione di cui un membro non lo è, mentre un membro può individuare qualcosa che al gruppo dirigente è sfuggito. Ciascuno ha bisogno della saggezza dell'altro, e ciascuno è responsabile di come essa viene offerta e accolta. Il potere condiviso, la corresponsabilità e il rendere conto gli uni agli altri mettono radici quando il dialogo e il discernimento reciproci trasformano ciò che accade e gli impegni vengono definiti insieme.

Che ne è, allora, del principio della "sussidiarietà", da tempo sostenuto? Sembra valido in teoria, ma è molto più difficile da mettere in pratica, soprattutto quando i membri più anziani devono fare i conti con capacità ridotte e il modello di base della leadership rimane gerarchico e dall'alto verso il basso. I leader potrebbero tentare di affidare maggiori responsabilità ai membri, ma quando questi ultimi non si dimostrano efficaci o non ottengono risultati, i leader sono comprensibilmente inclini a intervenire nuovamente piuttosto che lasciare che le cose falliscano. I membri, a loro volta, provano risentimento per il ritorno in primo piano della leadership e per il verdetto implicito: «non sei all'altezza». E i leader provano risentimento per l'onere sempre crescente di farsi carico del lavoro che gli altri non sono più in grado di svolgere. Sempre più spesso, i leader assumono il controllo, i membri diventano più passivi e dipendenti, e il ciclo si intensifica fino a quando il sistema non crolla.

I leader e i membri hanno bisogno di un nuovo modo di relazionarsi, che rispetti i doni e i limiti di ciascuno. Nelle comunità internazionali, ciò richiede anche di chiedersi quali lingue, culture e presupposti prevalgano. Un membro che parla una seconda o terza lingua, o che proviene da una cultura in cui non si contraddicono gli anziani in pubblico, potrebbe trattenere proprio ciò che la comunità ha più bisogno di sentire, mentre chi si trova al centro, abituato a quella realtà, potrebbe non notare affatto quel silenzio. La leadership condivisa diventa più autentica man mano che il centro stesso si rende disposto a cambiare.

La partnership va anche oltre i membri che hanno pronunciato i voti. Negli ultimi decenni, il coinvolgimento dei laici è cresciuto, passando dall'aiuto in cucina e nei lavori di manutenzione alla figura di tesorieri laici, amministratori e collaboratori nel ministero. Tuttavia, la collaborazione non è ancora partnership. Secondo il pensatore organizzativo Peter Block, una partnership autentica richiede quattro condizioni: uno scambio di intenti, il diritto di dire no, la responsabilità congiunta e l'onestà assoluta. Riuscite a immaginare un partner laico che vi dica di no? Tutti assolutamente onesti e responsabili del risultato, in modo che nessuno se ne vada quando il gioco si fa duro? Una visione per il futuro co-creata con i laici, non semplicemente la vostra con il loro aiuto? Questo è qualitativamente diverso dalla collaborazione.

Ciò non cancella ogni distinzione. Il diritto canonico richiede un periodo adeguato dopo la professione perpetua o definitiva per la nomina o l'elezione a superiore (Canone 623). Tuttavia, nell'ambito dei requisiti del diritto canonico e delle costituzioni di ciascun istituto, c'è spazio per forme sostanziali di leadership condivisa. Le linee guida di attuazione del Sinodo indicano l'accesso alla leadership per donne e uomini non ordinati tra le aree in cui le Chiese locali sono invitate a compiere passi concreti (*Pathways*, §3.2).

Tale partnership apre una comunità ai doni dei colleghi laici, degli associati e della più ampia famiglia attratta dal suo carisma, non solo per aiutare nei compiti, ma per esercitare la leadership e plasmare il futuro. I partner laici possono intravedere possibilità che i membri, logorati da anni trascorsi ad assumere le

stesse responsabilità, hanno difficoltà a intravedere. Ciò richiede una formazione reciproca: i partner laici imparano ad apprezzare il carisma e la storia della comunità, mentre i membri imparano ad accogliere ciò che questi partner apportano. Nella mia esperienza, tali partnership possono portare nuova vita anche a comunità che si trovano nelle fasi finali del loro ciclo di vita.

Ad esempio, una comunità maschile di 42 membri con un'età media di 85 anni era alla ricerca di un modo per prendersi cura dei propri anziani. Come molte comunità nella stessa situazione, stava valutando la possibilità di ridimensionarsi, vendere la maggior parte dei propri immobili e trasferire gli anziani in una struttura sanitaria. Per esplorare altre opzioni, abbiamo organizzato una giornata per immaginare una visione condivisa del futuro e invitato laici provenienti da tutta la città a unirsi ai membri attorno a una domanda centrale: cosa possiamo fare meglio insieme piuttosto che separatamente? Si sono presentati venticinque cittadini e l'energia nella sala era palpabile. Insieme hanno generato più di 30 possibilità relative all'assistenza sanitaria, agli immobili e al modo in cui la missione della comunità potesse essere al servizio della città. Oggi la comunità dispone di un fornitore di assistenza sanitaria e di un complesso sul proprio terreno che comprende alloggi a prezzi accessibili, una struttura con diversi livelli di assistenza e alloggi per studenti. Nulla di tutto ciò sarebbe accaduto se la comunità avesse agito da sola. Le idee, l'immaginazione, l'energia e le risorse sono emerse grazie alla partnership con i laici. Anziché ridimensionare la propria missione, la comunità l'ha «amplificata».

NUOVI ATTEGGIAMENTI DEL CUORE

Nel mio discorso di apertura del 2022 all'Assemblea Plenaria dell'UISG a Roma, ho parlato della vulnerabilità e del suo potenziale trasformativo. Un leader che sa dire «Non posso farlo da solo; ho bisogno del tuo aiuto» fa spazio alla saggezza e alla cura degli altri. Un membro che sa dare un nome al proprio dolore senza trasformarlo in un'accusa apre la strada alla comprensione. Tale onestà richiede relazioni in cui la vulnerabilità venga accolta con empatia e trattata in modo responsabile. Questo non è per i deboli di cuore. Ci vuole coraggio per rischiare il rifiuto, condividere il nostro vero io e lasciar andare uno stile di vita a cui teniamo molto. Le comunità che scelgono questo cammino dell'Esodo hanno bisogno di leader che diano l'esempio della propria vulnerabilità e creino spazi in cui l'anima possa dimorare, dove i membri possano fare lo stesso.

> ***«La vulnerabilità non è un difetto caratteriale. È la porta verso la trasformazione».***

Il mito secondo cui la vulnerabilità è debolezza, rafforzato dalle norme maschili prevalenti, si aspetta che i leader mostrino una forza incrollabile e nascondano tutto ciò che potrebbe tradire incertezza o dolore. Eppure i leader credibili sono con i piedi per terra, onesti e vicini alle persone, abbastanza coraggiosi da rischiare il fallimento per qualcosa di più nobile. Non è forse ciò che fecero i vostri fondatori e le vostre fondatrici? Gesù non ha corazzato il proprio cuore; è entrato pienamente nella nostra esperienza umana, disposto a rischiare se stesso per amore.

I tentativi di anestetizzare la nostra paura, la nostra vergogna o il nostro dolore riducono anche la nostra capacità di provare gioia, amore e compassione.

Una donna di colore che partecipava a un ritiro da me guidato ci ha raccontato che indossa una sorta di "corazza" quando torna alla sua casa madre, abitata in prevalenza da persone bianche, per proteggere il proprio cuore dai giudizi e dai pregiudizi che si aspetta di incontrare. La sua esperienza rivela quanto possa rimanere nascosto sotto la superficie della vita comunitaria. Vedo leader e membri che sanno pianificare, organizzare e insegnare con disinvoltura, ma che temono di ammettere "Non lo so" o "Ho bisogno del tuo aiuto". Alcuni lasciano la guida svuotati, feriti o esausti. La loro diffidenza ha una storia: le persone imparano a proteggersi quando l'apertura ha portato al ridicolo, al razzismo, al tradimento o al rifiuto.

Un tempo la vita religiosa rafforzava questa cautela. Le norme relative al silenzio, alla custodia degli occhi, ai capitoli delle colpe e alle «amicizie particolari» ostacolavano la condivisione onesta e l'intimità sana, e i loro effetti permangono. Chi chiede agli altri di abbracciare la vulnerabilità deve essere disposto a intraprendere questo lavoro sull'anima in prima persona.

Costruire la fiducia richiede ben più che implorare i membri di «fidarsi della leadership!». Le comunità hanno bisogno delle competenze necessarie per coltivare la fiducia: come costruirla, ripararla quando viene infranta e distinguere tra segretezza, privacy e riservatezza. I leader che agiscono come genitori ansiosi, dicendo ai membri cosa fare o facendo per loro ciò che potrebbero fare da soli, rafforzano proprio quella dipendenza che sperano di superare.

Nulla di tutto ciò avviene per decreto del Capitolo o grazie a un seminario nel fine settimana per una manciata di persone. Richiede spazi sicuri, spazi fertili per crescere dove le persone possano commettere errori e fallire, disimparare, reimparare e crescere, nonché il coinvolgimento costante dell'intera comunità.

NUOVE COMPETENZE

I nuovi valori e le buone intenzioni non possono sostituire le competenze richieste dai nuovi paradigmi. Da oltre 40 anni, mia moglie Beth ed io formiamo congregazioni religiose e altre organizzazioni orientate alla missione in quello che chiamiamo CARE, un «Approccio Conversazionale all'Efficacia Relazionale». Si basa sulla chiamata evangelica ad amarci gli uni gli altri (Giovanni 13:34–35, NIV), sul valore fondamentale della reciprocità e sulle pratiche che danno vita a questi principi. Si tratta di sviluppare le competenze per partnership trasformative: dal leader al membro, da membro a membro e tra i membri che hanno pronunciato i voti e i loro partner laici nella missione.

Le competenze di base insegnate nel programma CARE includono la presenza, l'apertura personale, l'ascolto di base, dare e ricevere feedback, l'ascolto empatico e intuitivo e, la più difficile di tutte, il confronto franco. I partecipanti imparano a creare confini chiari e permeabili, a smettere di creare triangolazioni e a relazionarsi in modo più diretto gli uni con gli altri per riconciliarsi e risolvere i propri conflitti. Il programma CARE non è un "seminario di comunicazione" né una breve introduzione alle competenze riservata a pochi eletti. Coinvolge l'intera congregazione in relazioni più efficaci, autentiche e reciproche, insegnando ai membri come amarsi l'un l'altro nella pratica, non solo a livello sentimentale. La formazione completa di una congregazione richiede da uno a tre anni, ma il frutto di tale impegno è un paradigma genuinamente trasformativo per la vita in comunità.

Nelle comunità che hanno seguito questa formazione, gli scambi suonano diversamente. Le assemblee non sono più dominate da quel piccolo gruppo di membri inclini a parlare; un numero maggiore di membri trova la propria voce e parla liberamente. I membri non si rivolgono più continui «dovresti», non ricorrono più alla triangolazione né parlano uno sopra l'altro o ignorandosi a vicenda. Trovano la via d'uscita dai conflitti non discutendo, ma ascoltando attivamente. Capita ancora di commettere errori; si sentono ancora commenti carichi di sottintesi e giudizi. Ma i membri sono ora in grado di aiutarsi a riconoscere questi errori e di autocorreggersi. Soprattutto, hanno creato uno spazio fertile per la crescita, dove i membri vivono la comunità come un luogo più ospitale per l'anima.

Nuove mentalità, nuovi atteggiamenti del cuore e nuove competenze vanno di pari passo; nessuno di essi è sufficiente senza gli altri due. Tuttavia, il cambiamento interiore ha bisogno anche di pratiche comunitarie in cui possa mettere radici ed essere messo alla prova. La prima di queste è imparare a discernere insieme.

DISCERNERE INSIEME

Il discernimento comunitario è più che il semplice fatto di individui che discernono nella stessa stanza. Si può pregare con fervore fianco a fianco ed essere comunque riluttanti a lasciare che l'intuizione di un'altra persona rimodelli la propria. La preghiera personale è essenziale, ma i suoi frutti devono inserirsi in un processo condiviso in cui le persone ascoltano, pongono domande e lasciano che la propria comprensione si sviluppi. Come afferma il Documento finale del Sinodo, il discernimento «non è mai solo l'esposizione del proprio punto di vista personale o di gruppo» (§82).

Mi capita spesso di riscontrare questa situazione quando preparo le comunità al discernimento sulla leadership. Molti riferiscono che, prima ancora che iniziasse il ritiro o l'elezione, i membri sussurravano già: «Non inserite il mio nome» oppure «Non parteciperò al ritiro di discernimento», ritirandosi prima che qualcuno potesse ascoltare ciò che avrebbero potuto offrire o approfondire insieme le loro esitazioni. La loro libertà di rifiutare deve essere rispettata. Ma quando le loro ragioni rimangono al di fuori del discernimento comunitario, la comunità perde qualcosa di cui ha bisogno per comprendere.

Chiedo quindi ai membri di partecipare al ritiro di discernimento portando con sé qualsiasi verità abbiano già discernito nella preghiera, anche se ciò significa che non sono chiamati alla leadership. La loro riluttanza fa parte del discernimento collettivo: cosa ha reso la leadership così gravosa? Cosa temono che venga loro chiesto e cosa dovrebbe cambiare? Partecipare non implica necessariamente candidarsi alle elezioni. Il Documento finale chiede proprio questa ampiezza, «coinvolgendo in particolare coloro che si trovano ai margini» (§82), e in un discernimento sulla leadership chi è riluttante si trova spesso ai margini. Se a plasmare la conversazione fossero solo coloro che sono disposti a servire, la comunità rimarrebbe all'oscuro delle ragioni per cui il sistema è malfunzionante e di ciò che deve cambiare.

> ***«La loro riluttanza non è un ostacolo al discernimento. È parte della verità che la comunità ha bisogno di ascoltare».***

I ricercatori conoscono un punto cieco simile chiamato «bias di pubblicazione». Le riviste pubblicano prontamente gli studi le cui ipotesi hanno esito positivo e raramente quelli che falliscono, così la letteratura perde dati cruciali: perché un approccio ha fallito, quali variabili inaspettate sono emerse, verso dove dovrebbe orientarsi la ricerca in futuro. Le comunità che ascoltano solo chi è disposto ad assumere la leadership commettono lo stesso errore. Coloro che non desiderano più esercitare la leadership come è sempre stato fatto custodiscono una verità che vale la pena ascoltare.

Il processo sinodale, con la sua conversazione nello Spirito e pratiche quali l'ascolto e il coinvolgimento contemplativi, mira a far emergere quella che alcuni definiscono la «quarta voce». Otto Scharmer ed Eva Pomeroy parlano di una conoscenza della «quarta persona» che si colloca all'intersezione delle altre tre: la voce in prima persona della mia esperienza personale, la voce in seconda persona di ciò che arriviamo a conoscere insieme nel dialogo e la voce in terza persona di ciò che apprendiamo attraverso l'osservazione e l'analisi. La quarta voce emerge quando queste vengono integrate e trascese. Per una comunità di fede, ciò offre un modo per comprendere come lo Spirito possa parlare all'interno e attraverso la comunità riunita. Un discernimento di questo tipo prepara una comunità alla seconda pratica: sperimentare una nuova via da seguire.

SPERIMENTARE UN NUOVO MODO DI ANDARE AVANTI: AD EXPERIMENTUM

> ***«Siate aperti alla scoperta di nuovi modi di stare insieme».***
>
> Thich Nhat Hanh, maestro buddista zen vietnamita

Non possiamo arrivare a un nuovo paradigma solo con il pensiero; dobbiamo raggiungerlo agendo, provando nuovi modi di viverlo. Un approccio ad experimentum — sperimentare una nuova pratica per un periodo definito e trarre insegnamento da quell'esperienza — aiuta una comunità ad andare oltre i limiti di

schemi familiari. Le linee guida del Sinodo per l'attuazione del 2025 identificano esplicitamente opportunità di sperimentazione locale nei processi decisionali, nella rendicontazione e negli organi partecipativi (§3.1). L'invito è quello di dare un avvio concreto alle possibilità promettenti e valutarne i frutti.

Una comunità potrebbe iniziare affidando maggiori responsabilità amministrative a colleghi qualificati, in modo che i leader eletti possano dedicare un'attenzione costante alle relazioni pastorali e alla definizione della visione. Potrebbe sperimentare un nuovo modo in cui i membri collaborino con i laici nel plasmare e portare avanti la propria missione. Queste possibilità necessitano di spazio per essere incubate, esplorate e modificate prima di diventare strutture consolidate. Ogni esperimento richiede uno scopo chiaro, un'autorità definita, un sostegno adeguato e un momento concordato per la revisione di quanto appreso. Le persone coinvolte devono avere voce in capitolo in tale revisione.

In *Gather the Wisdom, Weave a* Dream descrivo strutture che aiutano le comunità a mettere in pratica una partecipazione più ampia: i «Circoli di Saggezza» composti da membri e partner incentrati sulla missione, sulla vita comunitaria e sulla gestione responsabile; un «Gruppo di Guida» composto da leader e membri che progetta e accompagna il processo; e un «Gruppo di Integrazione» che collega il lavoro tra i vari circoli e con la leadership eletta. Le congregazioni più piccole possono adottare soluzioni più semplici. Ciascuna di esse rappresenta un percorso sperimentale verso nuove partnership tra leader, membri e colleghi laici.

Cambiare le caselle di un organigramma può lasciare intatta la vecchia cultura. Un nuovo consiglio può riprodurre la stessa concentrazione di potere; un circolo di ascolto può diventare un altro luogo in cui le persone rimangono in silenzio. La valutazione deve quindi andare oltre l'efficienza per arrivare alla qualità delle relazioni e della partecipazione: chi parla, quale contributo influenza le decisioni, come vengono gestiti i conflitti e se si sta liberando energia per la missione. L'apprendimento potrebbe richiederci di rivedere la struttura e di cambiare noi stessi. La trasformazione personale, comunitaria e sistemica fa parte dello stesso percorso.

PRIMA DELLA PRIMA VOTAZIONE

Chi ci guiderà? Una comunità che sceglie il percorso del compimento potrebbe rispondere con un gruppo più ristretto o un commissario, e se questa è la scelta, merita di essere fatta liberamente, onestamente e con cura. Una comunità che sceglie il percorso della trasformazione scoprirà che la domanda ne apre un'altra: come guideremo insieme?

La risposta potrebbe partire dai membri che hanno detto: «Non inserite il mio nome nella lista». La loro riluttanza racchiude una saggezza che la comunità non può trovare altrove: quanto è costata la leadership, cosa ha richiesto che nessuno avrebbe dovuto dare, e cosa dovrebbe cambiare affinché qualcuno possa dire di sì. Una comunità che accoglie questa verità nel proprio discernimento sta già mettendo in pratica quella partnership che spera di creare. Sta leggendo i risultati che di solito non vengono resi pubblici.

Un'elezione offre l'opportunità di iniziare questo lavoro prima che qualcuno assuma la carica. Oltre a discernere chi dovrebbe servire, la comunità può discernere come guidare, come i membri e i leader possano agire in partnership per co-creare il loro futuro, quali competenze siano necessarie e quali esperimenti sia disposta a intraprendere. Questo lavoro deve avvenire prima, durante e dopo la cerimonia di insediamento, quando si è tentati di affidare il futuro a una nuova squadra. I leader e i membri hanno bisogno di continue opportunità per riflettere su ciò che stanno imparando, affrontare ciò che rimane difficile e approfondire la loro partnership.

Nulla di tutto ciò rende il lavoro più leggero all'inizio. La partnership richiede di più a tutti prima di richiedere di meno a chiunque. Ma cambia chi ne porta il peso e come viene portato. La domanda «Chi ci guiderà?» diventa allora un invito più profondo a un modo diverso di essere un corpo, uno che, secondo le parole della Lettera agli Efesini, «cresce e si edifica nell'amore, mentre ogni parte svolge la propria funzione».

PER LA RIFLESSIONE

1. *Cosa rivela la nostra crisi di leadership riguardo al sistema che chiediamo alle persone di servire? In quali ambiti la gestione ordinaria sta assorbendo l'energia necessaria alla missione e alla definizione della visione?*

2. *Quali cambiamenti nella nostra mentalità, nei nostri atteggiamenti del cuore e nelle nostre competenze renderebbero reale la partnership? Cosa sono personalmente disposto a imparare, a lasciar andare o a mettere in pratica?*

3. *Quando discerniamo, in che modo le nostre intuizioni individuali entrano in un dialogo autentico e si trasformano attraverso l'incontro con gli altri? Quali voci mancano, comprese quelle di chi è riluttante a mettersi al servizio?*

4. *Quale esperimento potremmo intraprendere insieme, coinvolgendo anche i partner laici, ove opportuno? Come potremmo condividere la responsabilità, valutarne i frutti e imparare dall'esperienza?*

Altre riflessioni seguiranno nei mesi a venire.

FONTI E ULTERIORI LETTURE

Sinodo dei Vescovi. *Per una Chiesa sinodale: comunione, partecipazione, missione.* Documento finale (26 ottobre 2024), §§44, 45, 82. La citazione nell'introduzione è tratta dal §44; la descrizione della conversazione nello Spirito è tratta dal §45; le citazioni sul discernimento e su coloro che si trovano ai margini sono tratte dal §82. Leggi la fonte.

Segretariato Generale del Sinodo. *Percorsi per la fase di attuazione del Sinodo* (Vaticano, 29 giugno 2025), §§ 3.1–3.2. Queste sezioni sostengono la sperimentazione locale, collegano la conversione culturale alla riforma strutturale e indicano l'accesso alla leadership per donne e uomini non ordinati tra le aree in cui intraprendere passi concreti. L'espressione «ad experimentum» è utilizzata in questa riflessione per descrivere un approccio sperimentale, non come citazione tratta da questi documenti. Leggi la fonte.

Efesini 4,16. New International Version (NIV). La citazione iniziale è un estratto, ripreso nella conclusione. Leggi la fonte.

Marco 10,42–45. New International Version (NIV). La citazione in evidenza in «Un sistema in crisi e un invito più profondo» è tratta dal versetto 43. Leggi la fonte.

Giovanni 13:34–35. New International Version (NIV). Riferimento alla chiamata evangelica ad amarci gli uni gli altri nella discussione CARE. Leggi la fonte.

Giovanni 15,12; Marco 6,5; Luca 5,16. New International Version (NIV). Riferimenti nel ritratto della reciprocità di Gesù in «Un sistema in crisi e un invito più profondo». Leggi la fonte.

Codice di Diritto Canonico, Canone 623, sul requisito della professione perpetua o definitiva per l'ufficio di superiore. Leggi la fonte.

Ira Chaleff. *The Courageous Follower: Standing Up to and For Our Leaders*, 3ª ed. (Berrett-Koehler, 2009). Fonte dell'immagine di leader e seguaci che gravitano attorno a uno scopo comune. Leggi la fonte.

Peter Block. *Stewardship: Choosing Service over Self-Interest*, 2ª ed. (Berrett-Koehler, 2013; prima pubblicazione 1993). Fonte dei quattro requisiti della partnership. Leggi la fonte.

Otto Scharmer ed Eva Pomeroy. "Fourth Person: The Knowing of the Field." *Journal of Awareness-Based Systems Change* 4, n. 1 (2024): 19–48. Leggi la fonte.

Thich Nhat Hanh. «Dharma Talk: Sangha», *The Mindfulness Bell*, settembre 1997, tratto da un discorso tenuto a Plum Village nel settembre 1996. Leggi la fonte.

Ted Dunn. "Embracing Our Vulnerability and Its Transformative Potential". Discorso di apertura, Assemblea plenaria dell'UISG, Roma, maggio 2022. Leggi la fonte.

Ted Dunn. *Graced Crossroads: Pathways to Deep Change and Transformation* (CCS Publications, 2020). Fonte della rassegna della letteratura sul declino della vita religiosa. Leggi la fonte.

Ted Dunn e Beth Lipsmeyer. *Transforming Communities Through CARE: A Conversational Approach to Relational Effectiveness* (Comprehensive Consulting Services, 2023), in particolare i capitoli su reciprocità, presenza, apertura personale, feedback, ascolto empatico, ascolto intuitivo e confronto.

Ted Dunn. *Gather the Wisdom, Weave a Dream*: A Visioning Guide for Leaders and Planners of Faith Communities Seeking Deep Change and Transformation (CCS Publications, 2024). Sezioni sulla partnership con i laici e sulle strutture per una visione trasformativa, tra cui i Circoli di Saggezza, i Gruppi di Guida e i Gruppi di Integrazione. Leggi la fonte.

Ted Dunn. "Triangulation and the Misuse of Power: A Dance of Victims, Villains and Rescuers". *Human Development*, primavera 2006.

Nota di traduzione: le citazioni bibliche sono tradotte dalla versione inglese NIV citata nel testo originale.