

Il mandato pastorale: una risposta d'amore a una chiamata di Dio

“mi ami più di costoro?...Pisci i miei agnellini” (Gv 21,15)

Sul tema dell'autorità di servizio e in particolare sul concetto di responsabilità si possono intraprendere diversi itinerari sia da un punto di vista antropologico che teologico ed ecclesiale. Tale approfondimento esula dalla nostro contributo che, invece, vuole avere un taglio pratico per una riflessione personale e comunitaria circa gli atteggiamenti che favoriscono il senso di responsabilità, condizione necessaria per poter svolgere un servizio pastorale.

Per tale motivo intendo soffermarmi su tre aspetti importanti della chiamata al servizio: chiamati per amore (Gv 21,15), servi per amore (1 Pt 5,2-5); l'arte del leader (Mt 25,14-30)

1. CHIAMATI PER AMORE (Gv 21,15 ss)

L'autorità di servizio è finalizzata alla promozione dei carismi presenti nella comunità.

Pertanto, l'autorità di servizio è:

- a) un dono per la comunità;
- b) un dono tra altri doni che si avvale, di conseguenza, della collaborazione con altri carismi;
- c) un dono a servizio di altri doni.

Per comprendere il senso del termine autorità bisogna considerare il termine corrispondente “*augere*” che letteralmente vuol dire “far crescere”. Avere autorità vuol dire svolgere servizio finalizzato alla crescita umana e spirituale degli altri, si tratta di una vera e propria attitudine umana-spirituale educativa. Anche in questo caso, il termine latino *educere* (educare) è particolarmente eloquente poiché significa “tirar fuori”. Non si tratta, da parte dei responsabili, di riempire il cuore e la mente delle persone loro affidate di progetti e aspettative predeterminate, bensì di creare le condizioni umane e spirituali affinché ogni persona possa sviluppare, far fruttificare, mettere a disposizione degli altri, il potenziale di bene di cui è stato dotata da Dio. Prendersi cura degli altri “togliendo i calzari dai piedi” (cfr Es 3,5), senza alcuna difesa, preconcetto, presunzione, ma disponendosi all'accoglienza dell'altro con timore e stupore.

La “pastoralità” perde credibilità tutte le volte che degenera in forma di potere sugli altri. Il profeta Ezechiele definisce i falsi pastori come coloro che “*hanno pasciuto se stessi senza aver cura del mio gregge*” (Ez 34,8).

Il compito fondamentale di chi esercita un servizio di responsabilità con autorevolezza è quello di amare, di esercitare l'*agape*, la carità, mettendo al centro del proprio interesse il bene delle persone nella loro unicità e irripetibilità, debolezza come potenzialità. Non si tratta di mettere al centro un programma, un'idea o ambizioni personali: i fratelli e le sorelle, non sono strumenti in vista di un fine ulteriore, sono essi stessi il fine di ogni autentico servizio pastorale.

In maniera sintetica evidenziamo due caratteristiche dell'amore rivelato da Gesù:

La gratuità. Gesù ha rivelato un amore donato gratuitamente; un amore asimmetrico che non pretende nulla in cambio. Gesù ha amato l'uomo nella sua condizione di peccato, di lontananza da Dio; ha amato il non amabile, il nemico (l'uomo nella condizione d'inimicizia) trasformandolo in amico (cfr Gv 15,15). L'amore di Cristo è, in un certo senso, “irrazionale” ovvero non è consequenziale ai nostri meriti, non è il premio per le nostre virtù, ma è donato senza un “perché” e senza “se” cioè condizioni.

Liberamente. Gesù non ama l'umanità perché costretto; “*Per questo il Padre mi ama: perché io do la mia vita, per poi riprenderla di nuovo. Nessuno me la toglie: io la do da me stesso. Ho il potere di darla e il potere di riprenderla di nuovo. Questo è il comando che ho ricevuto dal Padre mio*” (Gv 10,17-18).

Il modo di morire di Gesù è il compimento di tutto uno stile di vita caratterizzato da un amore vissuto gratuitamente, di conseguenza, l'esortazione evangelica di prendere ogni giorno la propria “croce” (cfr Mc 8,34) non vuol dire assumere passivamente le contraddizioni della vita, le malattie, le sofferenze sino ad assolutizzarla o, addirittura, ritenerla come voluta da Dio per la santificazione e maturazione del discepolo. La sofferenza fisica, la malattia (etimologicamente deriva da “male”) non è identificata nei Vangeli con la croce.

Lo spessore umano e spirituale del discepolo, del servo di Dio, non è dato dalla quantità di sofferenze fisiche che subisce - in questo caso si tratterebbe di puro eroismo – ma dall'amore con cui vive tutto questo, dalla capacità di rispondere alla violenza, all'odio, al male con amore al punto da neutralizzare il ripetersi del male stesso. La volontà di Dio non si realizza nel subire la malattia o la sofferenza, ma nel modo come il discepolo sa affrontarla, integrarla, assumerla, viverla senza rinnegare l'amore di Dio. Gesù combatte la malattia, infatti, ai tanti sofferenti che ha incontrato nel corso del suo ministero non ha predicato alcuna rassegnazione, né attribuito alla malattia in sé valore salvifico, semmai ha operato per la loro guarigione, liberazione, consolazione, salvezza. Non è, per essere ancor più chiari, la croce a dare valore a Gesù, ma, al contrario, è Gesù che dà valore salvifico alla croce.

Solo chi non si preoccupa di sé può prendere la croce e ripercorre le tappe di Cristo. Si prende la croce per seguire Gesù, per vivere come ha vissuto Gesù, per amore e liberamente.

La responsabilità pastorale non si fonda su abilità particolari, su virtù morali, su carismi profetici, di discernimento o di predicazione, neanche su corsi di formazioni, quest'ultimi sono certamente necessari, utili,

ma non sufficienti per abilitare una persona ad essere a servizio degli altri. Il fondamento della responsabilità evangelica è la carità, l'amore di Dio, come afferma il Vangelo di Giovanni: “*Quand'ebbero mangiato, Gesù disse a Simon Pietro: Simone, figlio di Giovanni, mi ami più di costoro? Gli rispose: Certo, Signore, tu lo sai che ti voglio bene. Gli disse: Pisci i miei agnellini...*” (Gv 21,15).

Gesù non chiede qualcosa a Pietro; chiede, semplicemente, di lasciarsi amare per poter amare gli altri. Il servizio pastorale dipende dall'amare Cristo rimanendo in relazione con Lui come veri amici (cfr Gv 15,15).

La richiesta di Gesù: “*mi ami più di costoro*”? attesta che l'unica ambizione permessa all'interno della vita comunitaria è quella di amare “di più, gareggiando nella carità fraterna. E' ritenuto grande nella comunità cristiana chi *ama di più* e non chi comanda di più (cfr Mc 9,35ss). La dimensione sovrabbondante dell'amore (mi ami di più...) non deve essere intesa secondo la logica mondana del fare, dell'avere, dei risultati da realizzare, del tutto e subito; non è questione di quantità, ma di qualità.

2. ESSERE RESPONSABILI: SERVI PER AMORE

Essere responsabili significa, da un punto di vista etimologico, *rispondere a qualcuno, rispondere di qualcosa*, tappa fondamentale del processo di maturazione umana e spirituale. Una persona è responsabile quando è capace di rispondere all'altro da sé; quando volge la sua attenzione fuori da sé per aprirsi all'accoglienza dell'altro. In altri termini, essere responsabili significa non rimanere indifferenti davanti all'altro, ma lasciarsi interpellare dal suo bisogno.

2.1 Pascere il gregge di Dio.

La prima lettera di Pietro offre alcuni spunti di riflessione sul senso della “pastoralità responsabile” che vogliamo considerare seppure in maniera sintetica per un ulteriore approfondimento sulla dimensione del servizio: “*pascete il gregge di Dio che vi è stato affidato, sorvegliandolo non perché costretti ma volentieri, come piace a Dio, non per vergognoso interesse, ma con animo generoso, non come padroni delle persone a voi affidate, ma facendovi modelli del gregge*” (1 Pt 5,2-4).

Questo brano evidenzia l'atteggiamento irresponsabile di chi serve perché *costretto, secondo i propri “vergognosi interessi”, facendo da padrone*. Sono questi segni evidenti di una pastoralità malata, non corrispondente alla volontà di Dio, che non edifica e di conseguenza non ha motivo di esistere. La vera pastoralità, sull'esempio di Cristo, si realizza *vigilando* sul gregge affidato, servendo con *animo generoso, facendovi modelli*.

1. Vigilare: è uno dei compiti fondamentali delle “sentinelle” (cfr Ez 33), delle guide: “*Vegliate su voi stessi e su tutto il gregge, in mezzo al quale lo Spirito Santo vi ha costituiti come custodi per essere pastori della Chiesa di Dio..*” (At 20,28).

2. Animo generoso: l'aggettivo “generoso” è tradotto da alcuni con “buono”, mentre la versione latina utilizza il termine “dedizione”. Servire con animo generoso/buono significa amare senza ipocrisie (cfr 1 Pt 1,22), senza maschere, senza finzioni.

Il termine dedizione rinvia all'impegno necessario che ogni funzione pastorale richiede per un servizio umile e attento, per una partecipazione ai reali bisogni della comunità. La pastoralità per delega, per sentito dire, senza contatto reale e costante con le persone, denota una mancanza di dedizione che rende estranei e lontani dalla vita comunitaria.

3. Facendosi modelli: essere responsabili, come abbiamo già precisato, non significa fare delle cose, prendere delle decisioni, imporre la propria volontà agli altri, piuttosto mostrare uno stile di vita aderente al Vangelo, un modo di essere servi, di vivere le relazioni fraterne. In particolare si tratta di testimoniare:

- il primato dell'ascolto della Parola di Dio
- il primato della persona oltre ogni interesse
- il primato della grazia
- la condizione di abbandono fiducioso in Dio
- il primato dell'unità operando nella comunione tra responsabili
- l'impegno alla conversione continua (vita interiore)
- il senso di appartenenza ecclesiale (vita sacramentale)
- l'adesione alla identità del RnS (vita carismatica).

3. L'ARTE DEL LEADER : CREARE COLLABORAZIONE

La parabola dei talenti (cfr Mt 25,14-30) contiene alcuni spunti interessanti per riflettere sul ruolo del leader in riferimento alle relazioni con i propri collaboratori e con la comunità. La relazione tra responsabili e collaboratori, per essere vissuta in maniera positiva, deve avvenire all'interno di un clima di fiducia, di stima, di valorizzazione reciproca. Una delle caratteristiche fondamentali per poter essere un buon leader è proprio quella di favorire e promuovere la creatività di ciascuna persona per il bene comune.

Chi svolge un ruolo di responsabilità e si preoccupa esclusivamente di raggiungere determinati obiettivi e considera soltanto il livello di efficienza della comunità, senza ritenere le persone un valore di per sé, difficilmente riuscirà a creare un buon clima di stima, di fiducia e di crescita. Un leader si dimostra all'altezza della situazione se non considera le persone come “forza lavoro”, strumenti, mezzi in vista di determinati obiettivi, ma mette al centro della propria attenzione e del proprio impegno le persone cercando di conoscere ciascuno e valorizzare al meglio tutti.

La parola dei talenti inizia con un atto di consegna da parte di un “uomo” ai suoi collaboratori: “*Infatti, sarà come un uomo che, partendo in viaggio, chiamò i suoi servi e consegnò loro i beni*” (Mt 25,14). I beni sono distribuiti secondo criteri oggettivi: “*e a uno diede cinque talenti; a un altro, due; a un altro uno; a ciascuno secondo la sua capacità, e partì in viaggio*” (Mt 25,15). Colui che consegna i suoi beni assume come criterio di distribuzione le “capacità” di ciascuno, dimostrando di conoscere i propri collaboratori. A ciascuno viene dato in misura delle proprie capacità cioè in misura del carisma ricevuto, delle proprie potenzialità, creatività, disponibilità.

Ogni buon leader deve coinvolgere gli altri rispettando la specificità di ciascuno per aiutare le persone a collocarsi in un contesto preciso dove possano mettere a servizio degli altri i doni e carismi ricevuti. Non sono le aspettative del leader che devono predominare nei criteri di scelta, soprattutto se si cerca di evitare il coinvolgimento di quelle persone ritenute pregiudizialmente più problematiche o meno servizievoli, preferendo, di conseguenza, quanti, invece, sono facilmente malleabili. Così facendo il leader dimostra di considerare le persone della comunità non come “soggetti” attivi, “pietre vive” per la costruzione dell’edificio spirituale (1 Pt 2,4ss), bensì come “pedine” da utilizzare e muovere come meglio ritiene.

Per creare un buon clima di collaborazione bisogna considerare gli obiettivi da raggiungere e le capacità delle persone senza pregiudizio alcuno, creando una vera e propria squadra ove vige un clima di reciproca collaborazione, stima, fiducia. Per creare una squadra bisogna considerare le capacità di ciascuno in modo che il carisma di uno compensi la mancanza dell’altro e viceversa. Ogni persona è dotata di capacità, ma, al contempo, anche di mancanze e di debolezze. Creare una squadra significa creare un abbinamento che permetta non al singolo, ma alla squadra nella sua interezza di raggiungere gli obiettivi nella reciproca collaborazione.

L’uomo della parola evangelica sopra citata, non consegna i suoi beni ai servi per metterli alla prova o per trarre dei tranello nei loro confronti, l’obiettivo fondamentale è invece quello di far fruttificare i beni affidando il tutto alla creatività dei destinatari dei doni. Notiamo, infatti, che l’uomo della parola che dona non si attarda nel dire come bisogna far fruttificare i beni né tanto meno si preoccupa di pianificare le strategie da adottare, bensì pone fiducia nei suoi collaboratori.

La fiducia rende produttivo il lavoro di chi ha ricevuto cinque talenti, di chi ne ha ricevuto due, a differenza, invece, dell’ultimo servo che non fa fruttificare i beni ricevuti per motivi che avremo modo di considerare in seguito.

Secondo *Myron Rush*,¹ laureato in sociologia e pedagogia presso la *Central Missouri State University*, che ha tenuto diversi corsi sul management e sessioni di consulenza incentrati sull’applicazione dei principi biblici all’attività manageriale, sono **quattro** le **condizioni** per stabilire buone relazioni di collaborazione:

- 1 *sviluppare un rapporto di fiducia*,
- 2 *concedere alle persone potere decisionale*,
- 3 *trasformare i fallimenti in positive esperienze di apprendimento*,
- 4 *offrire il giusto riconoscimento*.

1. Sviluppare un rapporto di fiducia. La prima condizione, come abbiamo sopra accennato, consiste nel favorire un clima di fiducia, di stima reciproca mediante la comunicazione da parte del leader ai collaboratori delle giuste motivazioni per un impegno concreto e proficuo: “*Non fate nulla per rivalità o vanagloria, ma ciascuno di voi, con tutta umiltà, consideri gli altri superiori a se stesso. Ciascuno non cerchi l’interesse proprio, ma anche quello degli altri.*” (Fil 2,2-4)

Concretamente si tratta di manifestare da parte dei responsabili – membri di organo pastorale o responsabili di ministero - un profondo senso di affidamento e di fiducia nei riguardi delle persone della comunità affinché ciascuno, in misura dei reali bisogni possa creativamente partecipare alla vita comune. Ogni comunità necessita di ministeri, di attività volte al bene di ciascuno. I leader sono a servizio della comunità se favoriscono la “*collaborazione di ogni giuntura, secondo l’energia propria di ogni membro*,” (cfr Ef 4,16)

2. Concedere alla persone potere decisionale. Questo secondo aspetto è strettamente connesso al primo, infatti, la fiducia si dimostra nel concedere ai collaboratori la possibilità di decidere come agire, come realizzare gli obiettivi o comunque di partecipare attivamente alle scelte da assumere per il bene comune, mettendo in campo la propria creatività e le proprie idee innovative. I leaders devono dimostrare concretamente di mettersi in ascolto della comunità, di stabilire autentiche relazioni fraterne, desiderando unicamente il bene di tutti. Tra le tentazioni dei leader vi è quella di assumere decisioni autonome senza un vero e proprio discernimento comunitario. Quando si giunge a pianificare delle iniziative che prescindono dalla collaborazione e dal discernimento di tutti difficilmente si riuscirà a creare un clima di collaborazione comunitario. I responsabili sono chiamati a svolgere un ruolo di coordinamento, di armonizzazione dei diversi doni e carismi, avendo cura particolare delle persone e non soltanto dei progetti pianificati o delle regole. Creare spazi di ascolto reciproco prima di prendere decisioni per il bene di tutti è di fondamentale importanza per la crescita umana e spirituale della comunità.

3. Trasformare i fallimenti in positive esperienze di apprendimento. Questo è un altro aspetto importante per favorire un vero clima di collaborazione e di crescita in seno alla comunità, soprattutto, in considerazione del fatto che nessuno – leaders compresi - è esente da errori e mancanze. Non servirebbe a nulla richiedere collaborazione,

¹ M.Rush. L’arte di essere leader alla luce della Bibbia. Ed. Paoline

impegnare le persone in funzione dei loro carismi se poi nella comunità regnasse un clima di sfiducia, paura, sospetto, giudizio. La paura del fallimento blocca ogni creatività e partecipazione alla vita comunitaria. Il timore del fallimento determina, inoltre, un forte senso di concentrazione delle attività da parte dei responsabili che preferiscono fare tutto da soli senza coinvolgere nessuno.

L'illusione di ritenersi capaci e sicuri di sé e dunque esenti da errori determina un comportamento rigido e poco tollerante nei riguardi degli altri. Un buon leader non è una persona perfetta, priva d'errore, capace di fare tutto e di risolvere ogni questione, bensì umile, consapevole della propria fragilità, debolezza oltre che dei doni ricevuti da Dio.

L'apostolo Pietro riceve la missione di diventare pescatore di uomini proprio nel momento in cui si riconosce peccatore (cfr Lc 5,1-11); l'apostolo Paolo è stato scelto da Dio proprio quando perseguitava i cristiani sino ad essere complice dell'omicidio di Stefano; tra i suoi discepoli ritroviamo Matteo il pubblicano, ovvero peccatore pubblico; Giacomo e Giovanni denominati "figli del tuono", Giuda che poi lo tradì.

Il timore del fallimento riduce la disponibilità di rischiare, di mettersi in gioco e così uscire dall'anonimato, dalla condizione anonima di "folla" per diventare discepoli del Signore passando dalla presunzione che gli altri devono soddisfare le nostre aspettative all'essere a servizio degli altri. "Anche il Figlio dell'uomo infatti non è venuto per farsi servire, ma per servire e dare la propria vita in riscatto per molti" (Mc 10,45); "Se dunque io, il Signore e il Maestro, ho lavato i piedi a voi, anche voi dovete lavare i piedi gli uni gli altri. Vi ho dato un esempio, infatti, perché anche voi facciate come io ho fatto a voi" (Gv 13,15).

Scrive M. Rush a proposito del rischio che "può essere definito come un esporre se stessi alla possibilità di una perdita o di un danno. Molti leaders e managers temono il cambiamento, l'innovazione e le idee creative per i rischi che comportano Questo timore fa sì che si sia sempre tentati di rimanere fermi su ciò che è sperimentato e verificato in passato."²

La parabola dei talenti dimostra che la capacità di rischiare è certamente positiva e rende produttivo il ministero. Se è vero che non c'è impegno senza rischio; è importante non fermarsi mai dinanzi ad eventuali fallimenti ma saperne trarne vantaggio per ritrovare nuove energie e motivazioni. Gesù, nonostante i fallimenti dei suoi discepoli come quando, ad esempio, non riescono a guarire l'epilettico indemoniato (cfr Lc 9,37), non prenderà mai la decisione di sostituirli con altri, né li riterrà indegni dell'incarico ricevuto, ma offrirà loro nuove possibilità per ricominciare.

Un leader può aiutare le persone a trarre vantaggi dai propri fallimenti³:

- incontrando gli interessati e cercando di individuare le cause degli errori;
- collaborando con loro per dare l'esempio su come evitare quegli errori;
- lasciando campo libero alle persone interessate affinché possano riformulare il progetto e apportare le correzioni che riterranno necessarie.

4. Offrire il giusto riconoscimento. Secondo la narrazione della parabola dei talenti, il signore che aveva consegnato i beni a suoi servi, al ritorno "regola il conto con loro" e al primo che è riuscito a produrre altre cinque talenti e al secondo servo manifesta esplicitamente il suo apprezzamento: "Bene servo buono e fedele ! Sei stato fedele poco, ti costituirò su molto. Entra nella gioia del tuo Signore" (Mt 25,21).

Manifestare riconoscimento, apprezzamento, gratitudine da parte dei responsabili per l'impegno profuso dai collaboratori e di tutti coloro mettono a disposizione degli altri i propri carismi, tempo, attitudini, disponibilità è di fondamentale importanza per creare un clima di fiducia e di stima necessaria per una ministerialità efficace.

La capacità di apprezzare suscita impegno, desiderio di collaborare, di partecipare alla vita comune, rafforza il senso di appartenenza. Quando invece i leaders si dimostrano indifferenti, distratti, incapaci di apprezzamento, per motivazioni spesso legati a sentimenti d'invidia e di gelosia , non fanno altro che favorire un clima ostile senza riuscire a trovare collaboratori disponibili.

Il terzo "servo" della parabola dei talenti manifesta l'atteggiamento di chi non è disponibile a rischiare preoccupandosi di conservare il dono ricevuto senza rischiare. Un comportamento questo che può caratterizzare anche i responsabili nei confronti della comunità, soprattutto, quando si limitano ad attuare una "pastorale di conservazione" senza alcuna apertura profetica, iniziativa, senza preoccuparsi di valorizzare i carismi di ciascuno. La paura di sbagliare o di non essere all'altezza porta i leders a chiudersi nel proprio guscio paralizzando la vita comunitaria.

Così descrive l'autore sacro la motivazione del servo "infingardo" "Signore, ho saputo che sei un uomo duro, che mieti dove non hai seminato, e raccogli dove non ha sparso e, avendo timore, ho nascosto il tuo talento sotto terra" (Mt 25,24-25). Il servo "poltrone" mostra di non conoscere il suo padrone poiché lo definisce in misura delle notizie avute per sentito dire "ho saputo che sei un uomo duro" e, di conseguenza, prova paura, timore di non riuscire. La paura paralizza il servo e di conseguenza lo porta a "nascondere" il talento.

Vi è anche un altro livello di paura o di regressione nel servizio, dovuto a modo errato di vivere le relazioni tra responsabili e la comunità. Quando, infatti, manca un vero e proprio spirito di squadra tra i responsabili, tra i membri del pastorale, gli anziani, i ministeri e i membri della comunità, accade che viene meno la motivazione all'impegno, lasciando spazio alla sfiducia, che a sua volta alimenta il sospetto sino a decidere di lasciare l'incarico.

² M. Rush L'arte del leader alla luce della Bibbia. Edizioni Paoline p. 42

³ Ibidem p. 44-45

Creare una squadra. Favorire un clima di squadra è di fondamentale importanza per collaborare nel senso di responsabilità. Senza una reciproca e fraterna collaborazione tra le diverse competenze umane, spirituali e carismatiche presenti all'interno della comunità difficilmente si potrà favorire la crescita delle persone. La sapienza biblica afferma: *“E' meglio essere in due che uno solo, perché due hanno un miglior compenso nella fatica. Infatti, se vengono a cadere, l'uno rialza l'altro”* (4,9-13). Per creare una squadra è necessario:

- mettere insieme persone che compensino l'una le debolezze dell'altro in modo da raggiungere insieme gli obiettivi predefiniti;
- considerare anche le aspettative dei singoli membri della squadra per verificare se sono compatibili con le finalità da raggiungere
- essere reciprocamente accoglienti in modo che ciascuno possa ritenersi importante per gli altri.

BIBLIOGRAFIA PER L'APPROFONDIMENTO

S. Fassetta, Camminiamo secondo lo Spirito, ed. RnS

F.Marchesini De Tomasi. Spunti per un'educazione al servizio di autorità. EDB

Josè H. Prado Flores. Oltre il deserto. Vita di Mosè. EDB

Amedeo Cencini. L'arte del discepolo. Edizione Paoline

Myron Rush. L'arte del leader. Edizione Paoline

Daniel Goleman . Essere Leader. Edizione Bur