



PASTORALE DELLA VITA UMANA

Webinar 18 aprile 2024

PROGETTARE LA PASTORALE

**Prof. Michal Vojtáš
Università Pontificia Salesiana -Roma**

Progettare la pastorale

Percorsi innovativi,
virtuosi e integrali

Michal Vojtáš



Indice

1. INTRODUZIONE: PERCHÉ SI PROGETTA LA PASTORALE?	2
<i>La progettazione nella Chiesa del postconcilio</i>	3
<i>Crisi e difficoltà con i progetti</i>	3
<i>Quali alternative?</i>	4
2. LE BASI: IL CONCETTO DI UOMO CHE FONDA UN METODO DI PROGETTAZIONE	5
<i>L'uomo moderno che progetta per obiettivi</i>	6
<i>Critica della progettazione per obiettivi</i>	7
<i>Antropologia cristianamente integrale</i>	7
3. IL PROCESSO: I PASSI DI UNA PROGETTAZIONE TRAS-FORMATIVA	9
<i>La situazione descritta</i>	10
<i>L'interpretazione comunitaria</i>	12
<i>La vocazione accolta</i>	13
<i>La visione sperimentata</i>	14
<i>La progettazione operativa</i>	16
4. LE PERSONE: LE VIRTÙ OPERATIVE LEGATE ALLA PROGETTAZIONE.....	17
<i>La fedeltà creativa</i>	18
<i>Il discernimento personale</i>	19
<i>La coerenza operativa</i>	20
<i>La mentalità dell'abbondanza</i>	21
<i>L'accompagnamento generativo</i>	22
<i>L'integrazione sinergica</i>	23
5. PER CONCLUDERE (E RICOMINCIARE): LA REALIZZAZIONE DEL PROGETTO PASTORALE	25

1. Introduzione: Perché si progetta la pastorale?¹

Un sorriso accogliente, uno sguardo interrogante, una parola di conforto, un movimento spontaneo del capo che approva, un'esposizione della catechesi fredda e distante oppure una testimonianza che ci fa sentire vicini a Dio... sono tutte azioni e attività di cui è composta la nostra pastorale. Eppure, le singole semplici azioni che facciamo ogni giorno si possono capire soprattutto all'interno di una tradizione nella quale si inseriscono e di una visione verso la quale tendono. Si può trattare di azioni di routine imparata tanto tempo fa, di decisioni coscienti e anche gesti eccezionali di sacrificio e di impegno.

Comunque sia, c'è sempre un motivo esplicito o implicito perché agiamo nel modo in cui agiamo. In pedagogia si parla sia di un curriculum *esplicito*, verbalizzato e chiaro che struttura le materie e i tempi di apprendimento, che di un curriculum *nascosto*, fatto da mentalità, valori, stili reazionali, credenze e convinzioni diffuse che incidono moltissimo sullo svolgimento delle singole azioni. Non

¹ Adattamento di uno studio più approfondito: M. VOJTÁŠ, *Progettare e discernere. Progettazione educativo-pastorale salesiana tra storia, teorie e proposte innovative*, LAS, Roma 2015 disponibile in <https://www.academia.edu/39480939>

sempre il livello esplicito e quello implicito sono in armonia, e si può arrivare al punto di poter dire: “Come si fa a crederti? Quello che sei è in totale contraddizione con quello che dici...”

L'insieme di elementi espliciti e impliciti, di progetto scritto e progetto nelle menti delle persone sono il *progetto reale* che influenza la pratica, le relazioni, il vissuto e i frutti della pastorale. Se quindi allarghiamo il concetto di progetto, la domanda sul perché della progettazione ha una risposta chiara. Non si può non progettare, si può solo progettare meglio o peggio, rivisitando i nostri quadri mentali o rimanendone vittime incoscienti.

La progettazione nella Chiesa del postconcilio

Nei tempi prima del Concilio Vaticano II la Chiesa ha vissuto un certo distacco dal mondo (più mentale però che operativo) e le sue grandi o piccole tradizioni guidavano i gesti concreti inserendoli in una visione abbastanza compatta, condivisa e chiara. Le tradizioni si capivano dentro una cornice di teologia neoscolastica, la catechesi aveva i suoi libri di testo con una struttura tradizionale e chiara, la morale manualistica specificava la bontà delle azioni con molta (anche troppa) concretezza, l'eccellenza della vita cristiana era delineata dall'agiografia narrativa, ecc. Si capisce come in una mentalità di queste tradizioni non ci sarebbe stato bisogno di progettare la pastorale: bastava inserirsi nelle grandi linee della tradizione.

Nei tempi del postconcilio è avvenuto un salto di paradigma. Juan Edmundo Vecchi, Rettor Maggiore dei Salesiani e “padre” della progettazione educativo-pastorale, lo esprime in una breve sintesi: «Negli ultimi 40 anni si deve registrare una novità consistente: l'educazione come proiezione verso il futuro. Una dimensione prima meno rilevante».² Qui si inserisce la progettazione: con il venir meno delle tradizioni e delle gerarchie bisognava progettare il futuro in un modo democratico. Questa operazione comportava diversi rischi: si partiva spesso da una *tabula rasa*, si voleva esplicitare tutto, ci si fidava ingenuamente dell'efficacia dei progetti, si è sopravvalutato il ruolo degli esperti-studiosi, ecc. Come esempio si può menzionare una sintesi tratta dal diffuso *Dizionario della Pastorale* curato da Karl Rahner:

Per mezzo della tecnica e della scienza oggi l'uomo è in grado di progettare in se stesso l'ambiente e la società, di manipolarli, di mutarli [...] Tali mezzi sono pure a disposizione della Chiesa, in modo da poter consapevolmente esercitare una pianificazione del futuro e sviluppare la propria strategia [...] Ciò che riguarda tutti deve pure esser deciso da tutti. In conformità a tale fondamento giuridico per principio tutti sono competenti riguardo al piano pastorale [...] Compito degli esperti e dei dirigenti è quello di render capaci tali persone di progettare da sé i necessari cambiamenti e di attuarli.³

L'accento all'importanza degli esperti studiosi si trovò in armonia con l'apertura conciliare alle scoperte scientifiche della *Gaudium et Spes*, con un accento speciale alla pedagogia, sociologia, politologia e progettazione sociale.⁴

Crisi e difficoltà con i progetti

² J.E. VECCHI, *I guardiani dei sogni con il dito sul mouse. Educatori nell'era informatica*, Rettore Maggiore dei Salesiani di Don Bosco intervistato da Carlo di Cicco, LDC, Leumann (TO) 1999, p. 21.

³ N. HEPP, *Piano pastorale*, in K. RAHNER et al. (eds.), *Dizionario di Pastorale*, Queriniana, Brescia 1979, pp. 567-568.

⁴ Cfr. P. SCABINI, *Creatività nello Spirito e programmazione pastorale*, in «Orientamenti Pastoralisti» 46 (1998) 5, p. 22.

Dopo un periodo di entusiasmo circa l'efficacia della progettazione, caratterizzato da una produzione ricca di progetti di vario genere, si è arrivati all'attuale momento di disincanto. Il disagio attorno alla progettazione ha diversi sintomi. Il passaggio "dalla carta alla vita" viene percepito come molto arduo e dipendente piuttosto dalla leadership di qualità che dalla progettazione fatta bene. La moltiplicazione esagerata dei progetti interconnessi ma disomogenei a vari livelli (ad esempio nazionale, diocesano, parrocchiale, oratoriano, scolastico) o a settori (pastorale della vita, catechesi, economia, ecc.) rende impossibile la sincronizzazione di contenuti e attività. Ci sono pure problemi pratici legati a tempi di attuazione del progetto troppo brevi o difficoltà di una mancata mentalità progettuale degli operatori che spesso lavorano come volontari e personalizzano molto il loro impegno. Tutto sommato sembra che, per la nostra sensibilità postmoderna, la percezione prevalentemente tecnica della progettazione non susciti più entusiasmi come quelli dell'immediato postconcilio.

Le difficoltà potrebbero essere illustrate bene con le parole di Gesù che si rivolge duramente ai suoi contemporanei: «Ma guai a voi, farisei, che pagate la decima della menta, della ruta e di ogni erbaggio, e poi trasgredite la giustizia e l'amore di Dio. Queste cose bisognava curare senza trascurare le altre» (Luca 11, 42). Nella prassi pastorale spesso sperimentiamo che è più facile progettare e valutare le regole per la "decima" e trascurare invece i valori fondanti della giustizia e dell'amore di Dio perché non progettabili direttamente. In questo senso si progettano con tanta attenzione ad esempio gli itinerari di contenuti, le sequenze di attività della pastorale vocazionale, gli eventi di massa, i progetti di fundraising grandiosi... e si trascurano l'accompagnamento e la formazione di catechisti, delle giovani famiglie o dei volontari (lasciando ognuno responsabile della propria formazione); si predica il Vangelo in modo superficiale (come se non contasse o fosse automatica la sua conoscenza); e magari i modelli organizzativi utilizzati incarnano più la competizione, la mentalità del merito o delle affiliazioni ai gruppi di potere che non uno stile di corresponsabilità, franchezza, responsabilità e trasparenza.

Quali alternative?

Come si può rispondere alla difficoltà con i progetti pastorali, se li consideriamo come segnali della attuale "crisi organizzativa permanente"? Penso che si possano individuare cinque scelte comunemente adottate nella prassi pastorale. Spesso non sono scelte consapevoli ma sono stili imposti dalle necessità che condensano le diverse mentalità, paradigmi o modelli.⁵

1. Adottiamo una progettazione *pro forma* che produce progetti scritti da una sola persona, di solito l'incaricato del turno, compilando una sintesi tra i luoghi comuni e gli ultimi documenti del magistero. Come criterio della correttezza del progetto si useranno, quindi, criteri formali o linguistici;
2. Scegliamo una progettazione *divide et impera* aziendale nella quale il progetto è concepito come puro strumento del governo che divide i ruoli, le responsabilità e l'esecuzione delle attività.

⁵ Per i diversi modelli di pastorale giovanile cfr. G. CAVAGNARI, *Modelli di pastorale giovanile. Presupposti, caratteristiche e prospettive contestuali*, in «Note di Pastorale Giovanile» 51 (2017) 7, pp. 6-10. Per i possibili riduzionismi cfr. *Incontro con i vescovi responsabili del C.E.L.A.M. in occasione della riunione generale di coordinamento. Discorso del Santo Padre Francesco*, Centro Studi di Sumaré, Rio de Janeiro 28 luglio 2013 in <https://goo.gl/k1pcc4>.

Successivamente il progetto serve per verificare l'adempimento dei compiti e per trarne le conseguenze, premi e punizioni sia formali che informali;

3. Preferiamo un *abbandono tout court* della progettazione per impotenza. La sostituiamo con l'azione pastorale fortemente individualizzata, e nelle scelte adottiamo una logica situazionale. Spesso vi si connette uno stile di gestione del micro-management, nel senso che il responsabile deve decidere ogni particolare e gli altri eseguono quanto comandato;
4. Rifiutiamo di progettare a causa di una opzione *tradizionalista*: la progettazione sarebbe uno sbaglio legato all'epoca della contestazione. Ci rifugiamo nelle tradizioni preconciari e ad una mentalità di fortezza assediata. Ovviamente la scelta della "tradizione" sarà molto selettiva: alcuni autori, alcune questioni liturgiche o etiche, forme esteriori, obbedienza al papa (se è secondo il nostro gusto...). È un tradizionalismo postmoderno perché siamo comunque abituati a personalizzare tutto, anche la tradizione.
5. Ci separiamo dalla logica della progettazione in favore della logica *pentecostale*. Si tratta di posizioni di uno spiritualismo emotivo che si affida in tutto allo Spirito Santo trascurando un'equilibrata intelligenza della fede. A livello personale spesso non riesce a distinguere tra emozioni e mozioni dello Spirito, e tra una "leadership carismatica" e tecniche di manipolazione al livello gestionale.

Le diverse scelte, che costituiscono indizi reali dalla prassi pastorale e anche diversi **modelli** organizzativi, ci indicano una direzione per la riflessione. Sembra che le difficoltà nei riguardi della progettazione derivino soprattutto dal modello antropologico e dal paradigma progettuale che ispirava la metodologia nel periodo postconciare. Nel paragrafo che segue ci concentriamo su un confronto critico di un modello e sulla proposta di alternative.

2. Le basi: Il concetto di uomo che fonda un metodo di progettazione

Ogni metodo di progettazione fa delle scelte per poter fare leva su alcune capacità dell'uomo che agisce secondo quel determinato metodo. Per esempio il modello educativo-pastorale preconciare, nelle sue linee portanti, ha messo in risalto l'importanza della tradizione, della esemplarità delle persone eccellenti (dei santi) e la capacità razionale e volitiva dell'uomo che riconosce i suoi limiti e si sottomette con l'obbedienza all'autorità, custode della Tradizione.

Nel periodo degli anni Settanta la Chiesa si è aperta al "nuovo modo" di guardare l'uomo, la società e la pastorale che influenzavano il modo di pensare degli educatori e dei pastoralisti: «Nuovi livelli della domanda di educazione e di istruzione e modo nuovo di porsi i problemi educativi in una società tendenzialmente urbana, con bisogni post-materiali, dominata dallo spirito scientifico e tecnologico, che dà più importanza al divenire che al permanere, all'esistere più che all'essere, all'uomo progetto più che all'uomo soggetto». ⁶ Ci sono stati autori di prestigio che hanno tentato di elaborare sintesi pratiche per una progettazione equilibrata. Ma bisogna riconoscere che generalmente nella pastorale concreta e contestualizzata ci sono state semplificazioni che praticamente presentavano solo le teorie di "moda". Sembra che, alle origini, la pastorale abbia applicato piuttosto la metodologia della

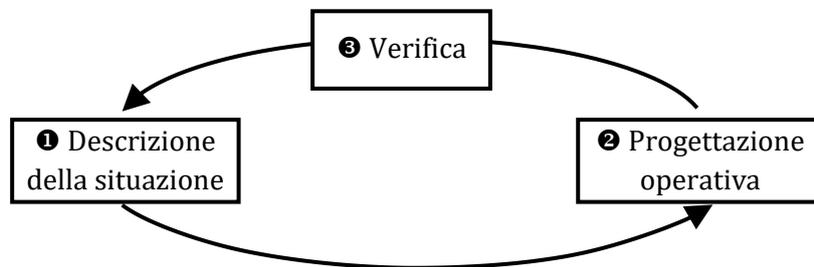
⁶ J.E. VECCHI, *Pastorale, educazione, pedagogia nella prassi salesiana*, in *Il cammino e la prospettiva 2000*, collana Documenti PG n. 13, SDB, Roma 1991, p. 20.

progettazione dei curricoli didattici o del cambiamento sociale; per questo motivo ci concentriamo sul modello antropologico sottostante.⁷

L'uomo moderno che progetta per obiettivi

La progettazione pastorale negli anni Settanta voleva «superare sia le secche del burocratismo, sia le inconcludenze e i velleitarismi dello spontaneismo. Ed ecco l'invasione delle teorie curricolari e l'aggrapparsi alle indicazioni della tecnologia didattica».⁸ Il processo di progettazione aveva normalmente una struttura lineare in tre passi attorno al vedere – giudicare – agire. Nella progettazione educativa è subentrato anche l'elemento della verifica:

1. *descrizione della situazione* (la condizione delle persone, i bisogni del territorio, ecc.)
2. *progettazione operativa* (stabilire gli obiettivi e le conseguenti attività)
3. *verifica* (controllo del raggiungimento degli obiettivi)



Dallo studio degli autori che ispiravano tale modello di progettazione pastorale si può indurre che l'immagine dell'uomo sottostante al metodo abbia dipendenze abbastanza forti con il management per obiettivi.⁹ Peter Drucker, l'autore più significativo di management per obiettivi dell'epoca, definisce il suo metodo come una filosofia che trasforma i bisogni oggettivi in obiettivi dell'agire. L'uomo è concepito semplicemente come un essere libero e razionale che decide di attuare un obiettivo che non è imposto da altri ma rispecchia un bisogno reale. La successiva realizzazione dell'obiettivo avviene soprattutto attraverso lo strumento del controllo di sé.¹⁰

L'idea di fondo della concezione della progettazione per obiettivi era di coinvolgere gli attori nel processo decisionale della formulazione degli obiettivi fatta in gruppo, superando la tradizionale fedeltà ai compiti assunti e obbedienza alle gerarchie. Questa tendenza sentita nelle organizzazioni laiche ha trovato una forte sintonia con il mondo ecclesiastico degli anni Settanta che reagiva all'impostazione tradizionale basata su fedeltà, disciplina e obbedienza.¹¹

⁷ Cfr. l'analisi più approfondita in M. VOJTÁŠ, *Progettare e discernere. Progettazione educativo-pastorale salesiana tra storia, teorie e proposte innovative*, LAS, Roma 2015, pp. 113-149.

⁸ M. PELLERÉY, *Progettazione didattica*, SEI, Torino 1979, p. 10.

⁹ Cfr. l'analisi più approfondita in VOJTÁŠ, *Progettare e discernere*, pp. 113-149.

¹⁰ Cfr. P.F. DRUCKER, *Management. Tasks, Responsibilities, Practices*, Truman Talley Books, New York 1986 che riprende molte istanze dalla sua precedente pubblicazione importante *The Practice of Management*, Harper&Row, New York 1954.

¹¹ La retorica cambiava di volta a volta ma l'idea sostanziale era riconducibile al modello razionalistico-volontaristico. Ad es. secondo papa Francesco il modello *vedere-giudicare-agire* usato nei contesti di una pastorale sociale «soffrì questa tentazione sotto forma di "asepsi". Si utilizzò, e va bene, il metodo di "vedere, giudicare, agire". La tentazione risiedeva nell'optare per un "vedere" totalmente asettico, un "vedere" neutro, il che è irrealizzabile.» in *Incontro con i vescovi responsabili del C.E.L.A.M. Discorso del Santo Padre Francesco*, in <https://goo.gl/k1pcc4>.

Critica della progettazione per obiettivi

L'antropologia razionalistico-volontaristica che sta alla base della progettazione per obiettivi è entrata in crisi sia nel mondo organizzativo laico che nell'ambito della pastorale ecclesiale. Penso che sia interessante riprendere le critiche e alcune evoluzioni dei modelli organizzativi per illuminarci sulle scelte da fare e sulle coordinate antropologiche cristiane da recuperare nel campo pastorale.

La globalizzazione del mondo, la crescente complessità del quotidiano, la fine delle grandi narrazioni, la democrazia debole senza valori e l'individualizzazione che porta alla parcellizzazione del quotidiano sono alcune delle cause più importanti della crisi della progettazione per obiettivi. Anche il "padre fondatore" del management per obiettivi ha dovuto ammettere: «Il management per obiettivi è solo un altro strumento. Non è la grande cura dell'inefficienza del management [...] Il management per obiettivi funziona se conosci gli obiettivi: nel 90% dei casi non si conoscono».¹²

Il delirio di onnipotenza dei progettisti del passato, che pensavano di poter descrivere e progettare "il futuro in quanto tale", si è trasformato in una sconfitta. Uno dei primi critici del management per obiettivi si esprime a proposito: «Il pianificatore è diventato vittima della pianificazione; la sua creazione lo ha sconfitto. La pianificazione è diventata così estesa che il progettista non riesce a integrare le sue dimensioni. Essa è così complessa che i pianificatori non possono più mantenere il passo con essa.»¹³

Per fortuna, il dibattito contemporaneo non mette solo in crisi il modello dell'uomo moderno, inteso come agente razionale, ma offre alcune piste di riflessione in una logica di allargamento di orizzonti nelle scienze organizzative che riconoscono nella progettazione:

- il pensiero sistemico-integrale e non solo lineare-analitico (Deming, Senge);
- il cambiamento trasformativo e non solo transazionale (Tichy, Devanna, Mezirow, Scharmer);
- la cultura organizzativa partecipativa (Schein, de Geuss, Wenger);
- l'importanza dell'eccellenza invece dell'efficacia (de Pree, Bennis, Gardner);
- la molteplicità delle "intelligenze" (Polanyi, Agor, Mintzberg, Argyris, Gardner);
- la rilevanza della spiritualità nella progettazione (Giacalone, Jurkiewicz, Benefiel).¹⁴

Antropologia cristianamente integrale

Nell'area della pastorale si possono - e devono - fare considerazioni di tipo scientifico che illuminino le sue fondamenta, articolino diverse modalità, soggetti e luoghi dell'azione pastorali e offrano i criteri per le attività pastoralmente significative. Ma l'azione pastorale nella sua concretezza, similmente all'azione educativa, non è mai "applicazione" della scienza alla realtà, non è una "tecnica" applicativa. È piuttosto un'arte... e penso che la metafora di un capolavoro artistico possa illuminare meglio la prospettiva di una progettazione integrale.

¹² T. HINDLE, *Guide to Management Ideas and Gurus*, The Economist, London 2008, p. 122.

¹³ A. WILDAVSKY, *If Planning Is Everything, Maybe It's Nothing*, in «Policy Sciences» 14 (1983) 4, p. 127.

¹⁴ Cfr i riferimenti in VOJTÁŠ, *Progettare e discernere*, pp. 150-161. Per la proposta di questo dossier erano importanti sia gli studiosi dell'organizzazione laici menzionati che gli autori cattolici come A. Darmanin, C. Lowney, C.S. Galbraith, A. Havard, J.C. Eckert, J. Vallabharaj, G. Tacconi e R. Gesing, che coprono gli ambiti della pastorale, della formazione, del discernimento e degli aspetti organizzativi della vita consacrata.

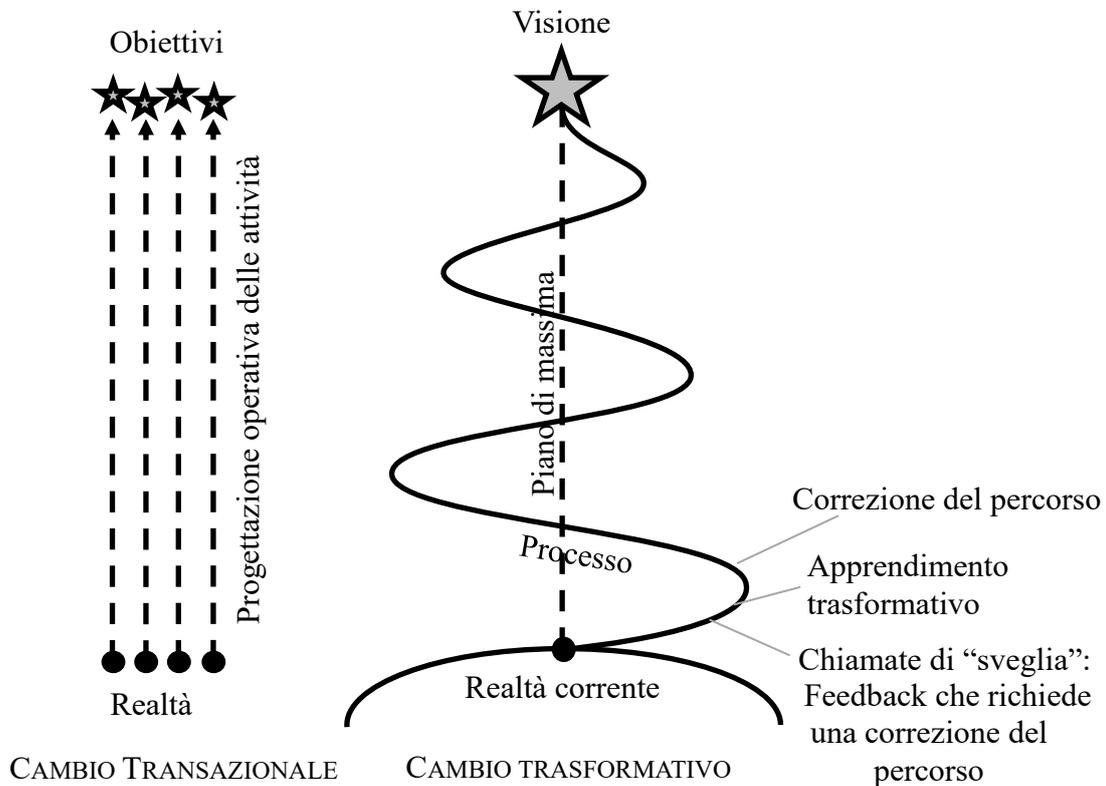
Se vediamo la pastorale simile a un capolavoro di arte raffigurativa, diventa importante avere chiaro il “prodotto” desiderato dello sforzo creativo: che cosa si vuole rappresentare, come saranno disposti i personaggi, quali emozioni si vogliono suscitare, in quale ambiente si collocherà la scena, ecc. Fino a qui però non c'è novità, le risposte a questi interrogativi sono gli obiettivi di ciò che si vuole dipingere (**paradigma del prodotto**). Perché un'opera sia un capolavoro, sono altrettanto importanti lo stile dell'artista, la tecnica, il metodo e i processi artistici che guidano tutto l'itinerario che porta l'opera a compimento (**paradigma del processo**). Infine, non per ultimo - anzi piuttosto per primo - è fondamentale osservare la persona dell'artista-educatore che si trova davanti alla tela bianca, i suoi mondi interiori, il suo passato, le tradizioni che hanno influito su di lui, la sua motivazione, la spiritualità che fonde in un insieme i valori, i suoi dilemmi, debolezze, interrogativi e soprattutto le radici della sua vocazione da artista (**paradigma dell'identità**).

Quando un'opera d'arte è un capolavoro, non c'è solo sinfonia tra parti diverse, ma c'è un'unità profonda tra l'artista, il processo e il prodotto. Alla fine, non manca niente e niente è superfluo. Ogni parte non è solamente al suo posto, ma la sua collocazione rinforza sia la logica dell'insieme che il senso della collocazione delle altre parti. Se vogliamo ripensare la progettazione, è necessario rendersi conto che noi non siamo padroni dell'insieme, non sappiamo descrivere una persona nella sua interezza, non possediamo l'insieme di tutte conoscenze, neanche sul più piccolo aspetto della realtà umana. Per questo la progettazione dev'essere umile... perché realistica.

La logica dei Vangeli non si allinea alla logica della progettazione per obiettivi. Gli apostoli all'inizio non hanno un progetto, ma semplicemente rispondono a una *vocazione* che determina la loro **identità** di discepoli. Successivamente entrano nella *visione* di Gesù sul Regno dei cieli e si avvia così il **processo** della partecipazione alla sua *missione*. Loro non sono i padroni della visione-missione, ma i suoi servitori. Il **prodotto** concreto del loro apostolato non era previsto dall'inizio, e troppa concretezza degli obiettivi era più causa di conflitto che di convergenza operativa. L'insieme del quadro comincia ad avere senso solo dopo la morte e risurrezione di Gesù Cristo. Solo dopo la morte del vecchio modo di vedere, smettono (parzialmente) di proiettare le loro aspettative e riconoscono il vero Gesù Cristo. Dopo il momento trasformativo operato dalla presenza dello Spirito, che li introduce nella piena verità, cominciano a camminare con coraggio. Un aspetto da non

sottovalutare è la dimensione ecclesiale: tutto il processo con i suoi alti e bassi è vissuto dalla *comunità* dei discepoli.

Un'antropologia cristianamente integrale è trasformativa (non semplicemente transazionale). Il risultato finale di un progetto pastorale non dipende quindi dalla chiarezza razionale degli obiettivi



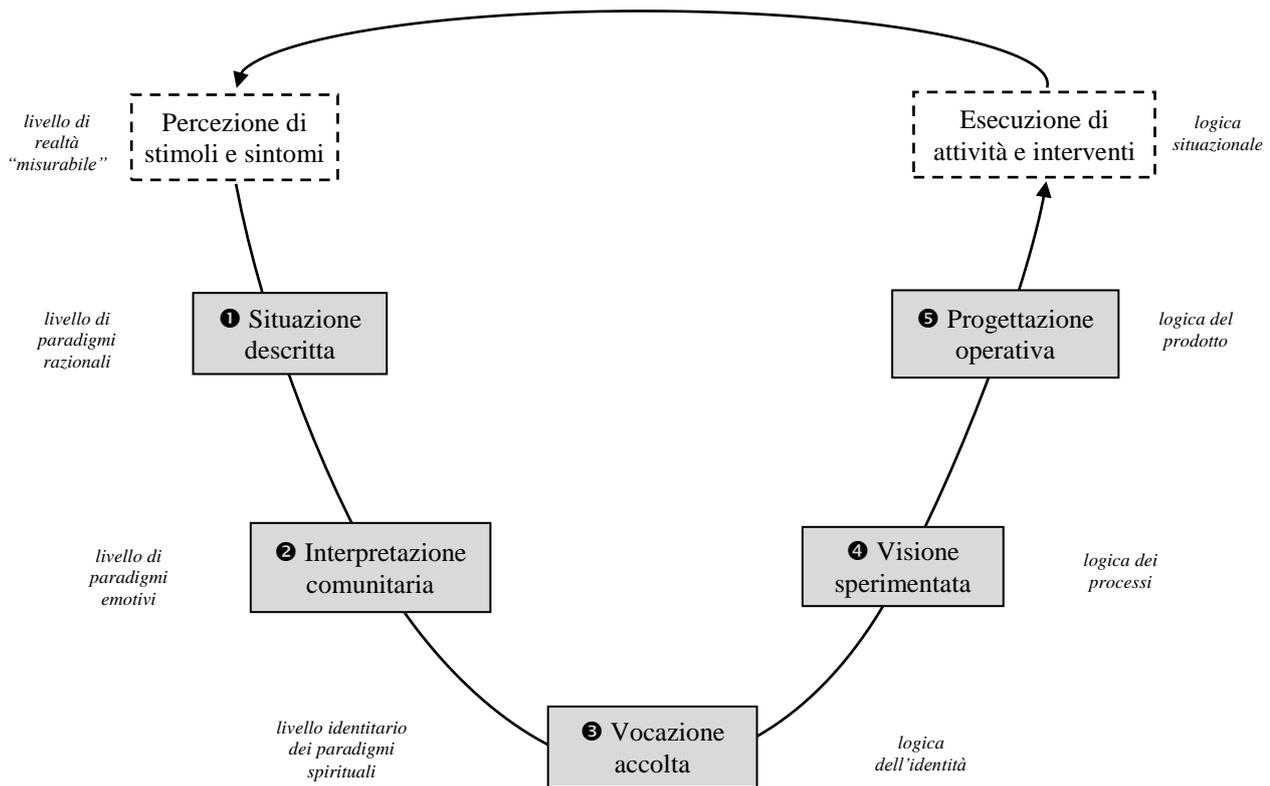
divisi per dimensioni, dalla scelta delle attività verso l'obiettivo preciso e dalla forza della volontà che trascina tutti verso l'obiettivo. La progettazione pastorale trasformativa ha alcune caratteristiche innovative che delineano lo svolgimento dei successivi paragrafi. Primo aspetto importante è il *processo della progettazione* che dev'essere ripensato in una logica integrale (n. 3). Subito dopo è importante approfondire l'identità di chi progetta, le sue *disposizioni virtuose* perché un processo trasformativo possa attuarsi (n. 4). Infine ritengo opportuno offrire qualche indicazione pratica: passare dalla logica dell'esecuzione di attività a una logica del discepolato corresponsabile.

3. Il processo: I passi di una progettazione trasformativa

Il fatto di concepire il progetto reale come una realtà integrale, in parte scritta ed esplicita e in parte nascosta nella mentalità, negli atteggiamenti, nelle relazioni, ha delle ricadute pratiche per il processo di progettazione. Lo scopo non è solo quello di arrivare a un accordo su obiettivi, attività, ruoli contenuti in un progetto scritto; anzi, la finalità principale è impostare un processo di trasformazione di chi progetta. In questo modo la progettazione implica una serie di passaggi per accogliere la vocazione alla conversione di mentalità e mettersi attivamente nel servizio di una visione trasformativa e trasformante.

Nel metodo legato alla logica degli obiettivi (l'abbiamo visto) ci sono tre momenti di progettazione: *l'analisi della situazione, la progettazione operativa e la verifica del progetto*. Nella logica del

discepolato trasformativo si dà invece rilievo alla *comunità* e alla *vocazione* che determina una *visione* del futuro nella quale si inserisce una *missione*. Le due prospettive hanno certamente ottimi motivi per affermare la loro coerenza e importanza per la pastorale della Chiesa. L'importanza della concreta intenzionalità degli obiettivi non solo non si oppone ma si rinforza con una visione radicata nell'identità delle persone che progettano e agiscono in comunità di discepoli-pastori.¹⁵ Partendo da questa base integrativa, si possono pensare i passi di una progettazione trasformativa: situazione descritta; interpretazione comunitaria; vocazione accolta; visione sperimentata; progettazione operativa.



La situazione descritta

Il punto di partenza della progettazione è il contatto con la realtà pastorale così come essa è attualmente. Non vogliamo affatto partire dalla mentalità di ufficio da manuale di management che implica spesso un'organizzazione asettica, perfetta sulla carta, avulsa dal mondo e animata da burocrati. Pensiamo piuttosto a Gesù, Verbo fatto Uomo, che cammina per le strade, vede le situazioni concrete delle persone che incontra, le capisce partendo dall'incontro, non dalla statistica (che comunque – nelle situazioni pastorali concrete - è utile, ma non come punto di partenza).

La dinamica dell'incontro di progettazione a questo punto dovrebbe favorire il coinvolgimento di tutti i sottogruppi di lavoro o di interesse all'interno della comunità. Le motivazioni dei partecipanti

¹⁵ Qui intendo la comunità come un insieme comunionale di tutti i collaboratori alla pastorale: giovani e adulti, genitori ed educatori, consacrati, sacerdoti e laici che nello scambio dei doni, nelle differenze di formazione, di compiti, di carismi e gradi partecipano alla missione evangelizzatrice ed educativa della Chiesa.

variano e possono essere legate alla curiosità, alla pressione per risolvere un problema, alle componenti relazionali, al dovere di partecipare, ecc. L'attenzione alle diverse motivazioni è importante soprattutto dalla parte del facilitatore dell'intero processo di progettazione.

Il momento della descrizione della situazione è finalizzato a far emergere i vari tipi di sapere che riguardano la realtà. Nel passato si è enfatizzato (anche troppo) il sapere scientifico, statistico, sociologico sulla condizione del territorio e sulle sfide presenti. Consideriamo importante integrare il sapere tendente ad una certa oggettività con altri saperi di cui portatori sono i membri della comunità, con le loro esperienze e diversi punti di vista. È auspicabile non “criticare” i diversi contributi, ma raccogliarli e “farli stare insieme”. Essendo ancora in una fase di brainstorming descrittivo, conviene evitare interpretazioni, attribuzione di colpe ed eccessiva autoreferenzialità. Si possono valorizzare le seguenti fonti e tipi di conoscenza:

- conoscenza *storica* dell'ambiente, della struttura pastorale di riferimento (parrocchia, oratorio, scuola, ecc.) che include la ripresa delle *verifiche* dei progetti precedenti. Accanto alla verifica dei risultati raggiunti, diventa importante prestare attenzione anche ai processi di crescita delle persone;
- conoscenza non solo delle *sfide* ma anche delle *risorse* presenti (e mancanti) nella comunità. È importante assumere una prospettiva realistica e accettare il principio che, a causa di risorse limitate, non potremo affrontare tutte le sfide del territorio;
- “*viaggi di apprendimento*” in altre realtà pastorali sconosciuti finora alla maggioranza delle persone possono aprire nuovi orizzonti;
- diventa significativo ricevere feedback anche dalle altre *istituzioni* educative del territorio (stakeholders) in quanto possono portare visioni dissonanti e sguardi nuovi;
- analisi *sociologiche* e demografiche;
- coordinate e trends *culturali* attuali che influenzano la pastorale;
- *politiche* educative e pastorali che influenzano i processi pastorali ed educativi *istituzionalizzati*;
- sapere *intuitivo* sulle connessioni causali nella realtà pastorale;
- sapere *narrativo* delle storie di successo e di insuccesso che hanno avuto impatto sulla realtà pastorale.

Nel momento della descrizione della situazione, come in tutti i momenti della progettazione, c'è da mantenere un equilibrio tra l'attenzione al risultato e l'attenzione al processo. Nel momento dell'analisi, il pericolo maggiore consiste nell'esagerare con la quantità e diversità dei contenuti, con la complessità interdisciplinare e la collegata perdita di motivazione da parte delle persone coinvolte. I membri del gruppo progettuale, e soprattutto il facilitatore della progettazione, dovrebbero assumere perciò il principio dell'imperfezione di base di ogni conoscenza che accetta i limiti di ogni tipo di sapere, senza voler arrivare a un'analisi perfetta, sicura ed esaustiva. È preferibile attraversare più cicli di progettazione con una qualità crescente, che tendere a un progetto “perfetto” perdendo il contatto con il vissuto e la motivazione delle persone. Consigliamo che ogni persona porti nel processo un numero limitato di riflessioni che abbiano un potenziale di generatività e non siano solo informazioni. Ricordiamoci che sia l'assenza di informazioni significative che il sovraccarico di informazioni superflue sono modi tipici di manipolare la progettazione.

Ci sono alcune barriere da superare nel processo della descrizione. La prima barriera è il “non riconoscere quello che vediamo”, a causa della selettività cognitiva o ideologica. La seconda barriera è il “non dire quello che pensiamo”, per mancanza di autostima, per paura di essere giudicati o puniti, ecc. La terza barriera impedisce di cogliere il nesso tra l'azione e la percezione, così da “non vedere

quello che facciamo”. Quando siamo sovraccarichi di attività, non “riflettiamo in azione”, agiamo quasi da automi per tradizione personale o comunitaria implicita.

L'interpretazione comunitaria

Dopo la descrizione della situazione, segue la sua interpretazione nella comunità che progetta. Nel passo precedente abbiamo raccolto i vari *input* sulla situazione, sulla comunità, sulle risorse, ma si è rimasti prevalentemente in una fase cumulativa dei “dati”. Il secondo passo dell'interpretazione si riconnette ad un tema caro a Riccardo Tonelli e sviluppato in NPG: il modello ermeneutico della progettazione. Le domande, le sfide e le problematiche che scaturiscono dall'analisi della situazione devono essere lette alla luce dell'evento di Dio. Tonelli afferma: «Dobbiamo utilizzare la fede come chiave di lettura. Essa non può sostituirsi alle scienze descrittive. Ma queste non possono fare a meno della fede, quando vogliono dirci ciò di cui ha bisogno l'uomo, nel profondo della sua esistenza».¹⁶

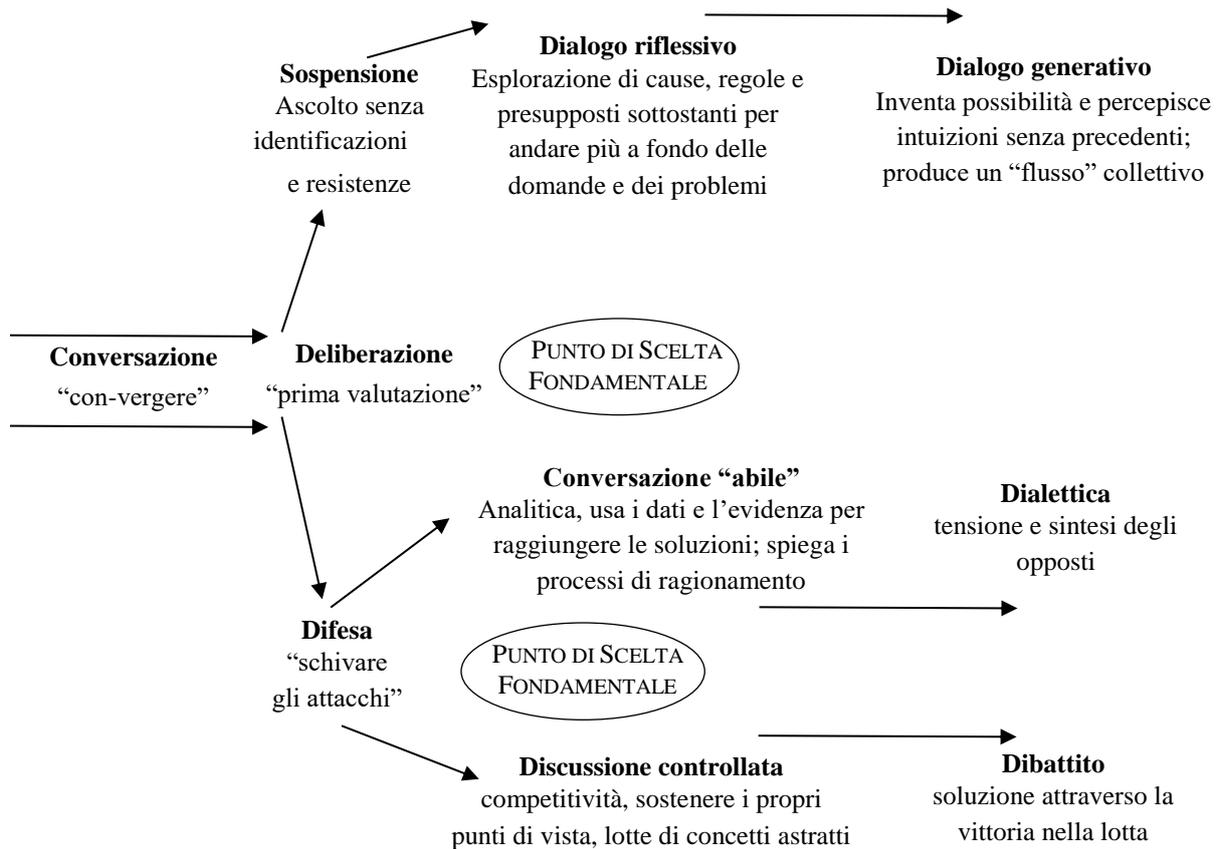
Una componente dell'interpretazione rimane ancora legata a una logica razionale di critica, confronto, interpretazione ermeneutica dei fatti nella luce della fede e dei criteri del Vangelo e del Magistero. È auspicabile però che si rafforzi anche un'attenzione al coinvolgimento emotivo delle persone, alla loro vulnerabilità, in quanto l'interpretazione tocca i modi di vedere, di parlare e di fare spesso impliciti e connessi con il vissuto emotivo delle persone. La loro comprensione ed esplicitazione accogliente diventa fondamentale perché senza un cambio dei loro paradigmi di riferimento non si dà un cambiamento trasformativo, ma solo transazionale.

Per poter interpretare la situazione e analizzare i paradigmi, c'è bisogno di un duplice movimento: cognitivo ed emotivo. Prima un allontanamento dalle proprie percezioni e poi un avvicinamento nuovo alla realtà pastorale. Nella posizione di allontanamento si cerca di chiarire le domande e le intenzioni fondamentali. Successivamente è utile muoversi dalla semplice comprensione razionale allo sguardo nuovo, che riesce a meravigliarsi, per portare le persone ad una più illuminata consapevolezza della situazione che porterà un chiarimento oppure una possibilità di cambiamento della questione.

In un'atmosfera di genuina comunicazione e di fiducia si può creare un dialogo “riflessivo” inteso come un “vedere e pensare insieme”.¹⁷ Perché nasca questo tipo di dialogo, il gruppo che progetta deve passare dalla conversazione “abile” non conflittuale al dialogo attraverso una crisi iniziale. Il pensare insieme è caratterizzato da un equilibrio tra la presentazione dei propri punti di vista e delle

¹⁶ R. TONELLI, *Per fare un progetto educativo*, in «Note di Pastorale Giovanile» 14 (1980) 6, p. 61.

¹⁷ Cfr. W. ISAACS, *Dialogue and the Art of Thinking Together*, Doubleday, New York 1999.



loro motivazioni, e la sospensione del giudizio e lo sforzo empatico nel confronto con le idee degli altri. In questo modo entra in gioco la concettualizzazione del sapere tacito, che difficilmente poteva apparire nello *brainstorming* della fase precedente, la descrizione della situazione.

La comunità e il facilitatore del processo dovranno misurarsi con la frustrazione emotiva collegata con la perdita delle certezze. Le idee e le convinzioni cominciano a smettere di essere assolute, non c'è chiarezza né nella direzione da prendere, né nelle teorie da adottare, né nelle persone cui affidare ruoli specifici. La frustrazione è però un prezzo da pagare per poter creare una comunità a livelli più profondi, il che comporta fiducia, rischio, immaginazione, creatività e leadership collaborativa. Questo momento è il tempo "tra Emmaus e Pentecoste", nel quale i discepoli vivono il connettersi delle loro esperienze attorno all'evento della morte e risurrezione di Gesù, ma non hanno ancora la chiarezza della visione e missione che è frutto della discesa dello Spirito Santo.

La vocazione accolta

Nel momento dell'accoglienza della vocazione cresce ulteriormente l'importanza dell'aspetto dell'identità delle persone coinvolte nella progettazione trasformazionale rispetto all'attenzione al processo e al risultato. Il momento della vocazione accolta, nell'accentuazione del momento passivo nella progettazione, è la traduzione processuale del principio del primato di Dio, che è l'autore della vocazione e della missione. La dinamica più profonda del discernimento comunitario è il riconoscere il primato di Dio, e progettare in conseguenza attraverso le due modalità dell'agire passivo. Il primo passo è il "lasciar andare" di elementi superflui, di barriere tra persone e delle idee paralizzanti sulla realtà e il futuro per poter entrare nel secondo passo del "lasciar arrivare" un nuovo futuro che emerge nella convergenza della comunità ad accogliere questa nuova vocazione.

A livello del dialogo nella comunità, il momento dell'accoglienza della vocazione necessita di un passaggio al terzo livello del dialogo generativo. I partecipanti sono chiamati a pensare come comunità, cioè ognuno si esprime come una parte dell'insieme con una sensibilità empatica nuova, trovando fili rossi del discorso trascurati prima e generando prospettive o scenari nuovi, senza cercare di trovare la "soluzione" o l'affermazione del proprio punto di vista. La qualità e profondità del dialogo, in un livello di fiducia molto alto, guida i partecipanti attraverso una "crisi del dolore collettivo", nella quale ognuno percepisce fortemente la propria separatezza dagli altri costruita durante il percorso di vita, l'imperfezione di ogni proposta e di ogni discorso e la povertà delle parole e dei segni.

La rete delle parole non può essere sufficientemente fine per catturare le intese sottili e delicate che iniziano a emergere; le persone possono cadere in un imbarazzato silenzio. Ma il silenzio non è un vuoto senza contenuto, è una pienezza di ricchezza. In questo stadio possono emergere anche le parole, ma sarà un discorso che avvolge il significato superando le singole parole che sono dei semplici indicatori verso di esso.

Nel dialogo generativo a questo livello si supera la logica lineare degli obiettivi e delle realizzazioni. All'interno di un processo di trasformazione spirituale e pastorale si punta a lasciar emergere nella comunità una nuova consapevolezza dell'insieme e a lasciar maturare una nuova condizione interiore in ogni persona. L'accoglienza della vocazione aiuta a legare fortemente l'identità della comunità con la missione pastorale che supera ognuno dei membri.

Si può invitare a raccontare... non più le idee, le interpretazioni e le analisi dei paradigmi, ma storie profonde della trasformazione personale. L'elaborazione linguistica di una visione, invece, viene solo nel momento successivo. La comunità ha bisogno di sostare per un momento nella nuova identità e nel nuovo paradigma di un futuro emergente, ossia nella comunicazione "meta-logica", senza dover prendere nota in un verbale, formulare precisamente i concetti e i compiti. C'è bisogno di mantenere degli spazi fisici, temporali e relazionali dell'ascolto profondo, che favoriscono un rallentamento dell'impulso reattivo di agire subito.

Esempio di organizzazione di una giornata di discernimento comunitario

1. Ritiro spirituale sulle tematiche emerse nell'interpretazione della situazione.
2. Silenzio, preghiera, contemplazione e discernimento personale.
3. Primo giro di condivisione di intuizioni del discernimento personale senza reazioni di altri.
4. Secondo giro, nel quale ognuno accoglie una proposta dell'altro e la spiega con le proprie parole.
5. Ricerca di convergenza (ed eventuali altri giri...).

La visione sperimentata

Nel quarto momento della progettazione la comunità concretizza la vocazione, elaborando la visione e facendo piccole sperimentazioni pastorali pratiche nella direzione indicata dalla nascente visione. La visione descrive come vorrebbe essere la comunità, non che cosa dovrebbe fare. È importante che la visione della comunità, connessa alla vocazione trasformativa, non sia qualcosa di intellettualmente freddo, ma qualcosa che entusiasma i membri della comunità. È

contemporaneamente una cosa che li attira, li stimola e ha i tratti del realismo. Essa risponde ai desideri e alle aspettative della comunità, e intanto indica le possibilità future che possono risultare dagli sforzi messi in sinergia.

Il passo della formulazione di una visione si può muovere su due binari: la narrazione e la sperimentazione. Una volta superato il paradigma di una progettazione tecnica, l'implementazione dei vari linguaggi e modi di esprimersi nella formulazione della visione diventa una conseguenza logica. Il momento della visione sperimentata accentua la componente emotiva, lavora con immagini, evoca storie forti, esprime un "sogno" e perciò si colloca nel posto intermedio che collega vocazione e operatività. Si favoriscono perciò espressioni artistiche, visuali e narrative per creare tutto un contesto interpretativo nel quale si colloca la vocazione al cambiamento.

L'attenzione non va indirizzata alla correttezza della formulazione della visione, seguendo il principio del "non ha importanza che cosa è la visione, ma che cosa fa". La spiegazione di principi viene sempre illustrata attraverso le storie di vita reale o storie di eccellenza collegate con il principio. Le storie creano il contesto dentro il quale si collocano i principi gestionali abbastanza generali. La visione formulata non è quindi solo un documento, ma tutto un "ambiente ideale" costruito da narrazioni, storie, simboli e teorie, che implica anche una cultura organizzativa. A questo punto conviene recuperare la tradizione agiografica spesso dimenticata sotto il peso di biografie storico-critiche che sanno suscitare dubbi ma sono asettiche, non ispirano al discepolato, non spronano le energie di una imitazione creativa.

Il collegamento tra la narrazione e la sperimentazione viene offerto da alcune teorie innovative di progettazione. La visione non è solo narrata, ma dev'essere "cristallizzata" nella prassi pastorale. La visione nascente si sperimenta in piccolo, si raccoglie un primo feedback e i necessari consensi con le strategie messe in atto. Conviene creare piccoli "microcosmi" protetti per far interagire la prassi e la teoria, prima di progettare operativamente le grandi strutture. È importante che le sperimentazioni non siano complesse e disegnate con troppo rigore, in quanto si esigono tempi brevi di realizzazione, la flessibilità di struttura e la possibilità di presentare l'esperimento in diverse fasi di evoluzione. Le sperimentazioni servono più per il processo di apprendimento che per il cambiamento effettivo della condizione pastorale su grande scala.

Metodo del “World Café” in ricerca del dialogo generativo

- Crea uno spazio accogliente: i tavoli da 5-10 persone.
- Poni domande importanti e temi decisivi per ciascun turno di conversazione.
- Incoraggia sia i referenti di ciascun tavolo che i componenti il gruppo a scrivere, scarabocchiare o disegnare le idee sulle tovaglie di carta.
- Al termine del turno iniziale di conversazione, chiedi al referente di rimanere al tavolo, mentre gli altri si spostano nel ruolo di “ambasciatori di significato”.
- Chiedi al referente del tavolo di dare il benvenuto ai nuovi arrivati e di condividere brevemente le idee principali, i temi e le domande già trattate. Incoraggia gli ospiti a collegare e connettere le idee che vengono dalle precedenti conversazioni.
- Dando a tutti l’opportunità di muoversi in diversi turni di conversazione, le idee, domande e temi iniziano a collegarsi e connettersi: a “impollinarsi”.
- Qualche volta una nuova domanda che aiuta l’approfondimento dell’esplorazione viene proposta per il terzo turno.
- Dopo diversi turni di conversazione puoi iniziare a facilitare una conversazione che coinvolge insieme l’intero gruppo” per condividere le scoperte e le intuizioni.

Attenzioni da avere: mantieni il clima familiare; chiarisci lo scopo; incoraggia il contributo di tutti; ascolta le intuizioni e condividi le scoperte; connetti le diverse prospettive.

La progettazione operativa

Il momento più tipico della progettazione, intesa nel senso tradizionale, è la progettazione operativa, concentrata maggiormente sul “risultato” desiderato. È necessario stabilire gli obiettivi generali che si concretizzano nelle serie processuali di interventi, eventi o attività. Di molta utilità è la esplicitazione chiara sul gruppo di destinatari, sulle responsabilità delle persone e delle équipes, sul dispiegamento delle risorse e sulla programmazione dei tempi.

Visto il contesto molto variabile e “liquido”, la nostra prospettiva più integrale accentua anche le componenti processuali della realizzazione del progetto. L’operatività lineare che realizza le attività per arrivare a un obiettivo è imprescindibile, ma dev’essere equilibrata con l’allineamento dei sistemi organizzativi secondo la visione creata precedentemente. Non serve molto fare tantissime attività se il nostro sistema organizzativo, comunicativo, formativo, economico, motivazionale è dissonante con la visione. È quasi inutile fare solo una serie di *Lectio Divina* sulla contemplazione se il sistema organizzativo ci spinge solo all’attivismo. Altrettanto paralizzante sarebbe fare raduni con l’obiettivo di corresponsabilizzare tutti con la visione nuova, se il sistema comunicativo è impostato “dal centro alla periferia” (io vi dico la visione, voi dovete solo ascoltare), ecc. Spesso i sistemi organizzativi espliciti sono in conflitto con quelli nascosti ma molto reali. Così succede, ad esempio, che una finta democrazia pastorale sia solo la facciata di un procedere per gruppi di influenza, alleanze nascoste e dinamiche poco trasparenti.

La progettazione operativa non è solo il momento della decisione su obiettivi, interventi, sinergie e allineamenti dei sistemi. Non basta decidere una volta sul da farsi e poi smettere di pensare e apprendere. Come abbiamo visto nello schema che confronta il cambio transazionale e quello trasformativo, c’è una differenza sostanziale nel concepire questo passo della progettazione operativa. Nel paradigma transazionale si progetta operativamente, poi segue semplicemente l’esecuzione e alla fine si arriva alla valutazione dei risultati. Nel paradigma trasformativo la progettazione operativa crea un “piano di massima” che dovrebbe essere anche dettagliato e ben strutturato. Questo guida la

successiva azione pastorale, ma non ci libera mai dalla responsabilità di un continuo discernimento, adeguamento e apprendimento che sono necessari per l'adattamento nella fase della realizzazione.

Il legame stretto tra il risultato (avere un progetto che chiarisce obiettivi, attività, ruoli, compiti e risorse) e il processo (realizzazione quotidiana) può essere rinforzato da diversi strumenti. Proponiamo le riunioni “triage” come uno strumento interessante, perché usa una dinamica di responsabilizzazione reciproca. Nelle riunioni “triage”, fatte a scadenza settimanale o mensile, ogni membro del gruppo fa un breve resoconto sulle questioni vitali del suo campo di responsabilità, preferendo l'aspetto dell'importanza a quello dell'urgenza. Successivamente si cerca insieme la sinergia nelle terze alternative emergenti dalla realtà nel divenire e si spiana la strada della realizzazione per facilitare il raggiungimento degli obiettivi connessi con la visione. Infine le persone si prendono delle responsabilità di fronte al gruppo e nella riunione successiva renderanno conto a esso.

4. Le persone: Le virtù operative legate alla progettazione

La progettazione è un processo, e lo abbiamo descritto nel paragrafo precedente. Ma sarebbe uno sbaglio chiudere la proposta a questo punto, perché il processo è solo una strada e su di essa devono camminare le persone concrete. Dalle loro qualità di discepoli-pastori dipenderà il frutto pastorale della progettazione. Qui vorremmo valorizzare il grande contributo delle teorie della leadership: l'inscindibilità di chi siamo come persone e come agiamo progettualmente. La sfida è quella di essere (noi) il cambio che vogliamo creare.¹⁸

La formazione di chi progetta è quindi connessa con l'esito della progettazione pastorale. Se optiamo per una progettazione partecipativa, saranno le stesse persone sia a progettare che a realizzare il progetto. Perciò non è solo opportuno, ma necessario formare attraverso la progettazione. E questo a vari livelli: le convinzioni profonde, la qualità del carattere cognitivo-emotivo e le abilità operative.

In questo senso proponiamo sei virtù operative che caratterizzano l'agire umano a diversi livelli di profondità, in grado di superare l'antropologia razionalistico-volontaristica e di concretizzare le qualità necessarie per un processo di cambiamento profondo. Le prime tre virtù sono chiamate “personali” e le successive “prosociali”, in quanto crediamo che il cambiamento nell'agire personale debba precedere il cambio pastorale e progettuale nella comunità. Per una progettazione trasformativa

¹⁸ Cfr. p.e. P.M. SENGE – C.O. SCHARMER – J. JAWORSKI – B.S. FLOWERS, *Presence. Exploring Profound Change in People, Organizations, and Society*, Currency Doubleday, New York 2004, p. 147.

è poi necessario che la persona abbia una mentalità giusta, sia nel processo di ricerca che nella capacità di agire operativamente. Questo insieme crea la simmetria delle sei virtù operative.

	<i>virtù personali</i>	<i>virtù prosociali</i>
mentalità	1. fedeltà creativa	4. mentalità dell'abbondanza
processo di ricerca	2. discernimento personale	5. accompagnamento generativo
operatività	3. coerenza operativa	6. integrazione sinergica

La fedeltà creativa

La virtù della fedeltà creativa è la mentalità - e gli atteggiamenti connessi - di una persona che è protesa a conoscere la realtà e se stessa nella complessità del loro essere, si inserisce nelle varie tradizioni e ricerca gli spazi di intervento creativo possibile. La fedeltà e la creatività sono i due poli che descrivono la virtù. La fedeltà è da intendere sia in rapporto autentico con il mondo (fedeltà alla realtà) che in continuità con le dinamiche operative buone del passato (fedeltà alla tradizione). Anche la creatività si intende in due modi: per le modalità di conoscenza della situazione, utilizzando tutte le forme del sapere integrale (creatività cognitiva) e come ricerca dei possibili interventi pastorali futuri (creatività operativa).

Fedeltà e creatività non sono due poli opposti tra i quali bisogna trovare un compromesso o una via di mezzo. La virtù mette piuttosto insieme le forze della tradizione con l'adattamento creativo alle esigenze nuove. In questo senso integrale si può interpretare l'agire dei santi pastori nella storia della Chiesa. La loro creatività non è creazione dal "nulla"; è una sintesi creativa, che è il contrassegno delle opere del genio. Sintesi creativa, perché l'originalità, la bellezza, la grandezza della creazione non risiedono tanto nella novità dei particolari, quanto nella scoperta di quell'idea, che li assomma e li fonde nella vita nuova e propria di un tutto.

In un linguaggio più progettuale potremmo parlare della fedeltà creativa come di una mentalità dell'interdipendenza che si differenzia sia dalla mentalità della dipendenza (che ripete gli schemi del passato in una fedeltà assoluta) che dalla mentalità dell'indipendenza (che isola l'individuo nella finzione della pura creatività). Fedeltà creativa è un'interdipendenza che riconosce la libertà della persona matura inserita con forti legami in un contesto concreto con persone reali, con le loro storie di vita autentiche e con le loro sfide provocanti.

Quali sono i frutti di questa virtù che la fanno riconoscere? La creatività trova il suo posto all'interno di una mentalità conoscitiva (non ancora operativa) di sano realismo, riconoscibile dalla capacità di ascolto, dalla solidità interiore, dall'umorismo che relativizza la rigidità e dalla sicurezza nel realizzare le scelte fatte. In essa si fondono esperienza, intuitività, docilità, sagacia, discorsività, previdenza, circospezione e realistico senso del rischio.

Per dare concretezza a quanto detto e per facilitare una progettazione formativa, proponiamo - in forma molto sintetica - alcuni strumenti di crescita:

1. *Ascoltare il proprio linguaggio.* Utilizzando lo strumento dell'ascolto del linguaggio si può diventare più autoconsapevoli dei propri modelli mentali. Si possono distinguere due tipi di

linguaggio: quello reattivo e quello creativo. Nel linguaggio reattivo l'enfasi è posta sulla descrizione delle influenze esteriori dell'agire umano, si percepisce se stessi nel paradigma deterministico, si usano espressioni come “devo”, “non posso”, “se soltanto”, ecc. Nel linguaggio creativo invece l'accento si colloca sulle proprie decisioni, prospettiamo visioni, ci rendiamo più coscienti delle nostre motivazioni e usiamo espressioni contenenti “voglio”, “scelgo”, “posso”, ecc.

2. *Coltivare diversi tipi di sapere riguardanti sia la situazione che se stessi*, quali il sapere analitico-razionale nello studio empirico, la riflessione nell'azione, il sapere intuitivo con il coinvolgimento della fantasia, il sapere narrativo e il sapere tacito. Lo scopo è quello di tenere insieme la diversità per far crescere l'atteggiamento della tolleranza nei confronti della complessità e varietà della realtà.

Il discernimento personale

Il discernimento è la virtù dello sguardo profondo sulla realtà e su di sé, che permette alla persona di scoprire le chiamate e la vocazione. Non parliamo solo di una vocazione che dà una direzione unitaria e armonizzante alla propria vita, ma anche delle piccole chiamate delle situazioni concrete che ci sfidano a rispondere e concretizzare la “grande” vocazione. L'armonia profonda dell'intero è intesa in senso estetico, come bellezza, ma va percepita anche la dimensione cognitiva, in quanto l'intero è pensato con tutte le intelligenze, nel senso di Gardner, e anche nel senso operativo, in quanto indica vocationalmente una direzione che orienta poi le scelte concrete. Nel discernimento si accentua la componente passiva della progettazione, in quanto l'uomo si mette in ascolto di una realtà che lo supera e attraverso la quale parla lo Spirito Santo.

La prima virtù di cui si è detto - della fedeltà creativa - crea la mentalità conoscitiva dei molteplici tipi del sapere all'interno della quale si interpretano le sfide e opportunità pastorali. Il discernimento personale, che accentua la componente della ricerca della direzione, interpreta le informazioni, i dati e i vari saperi per far emergere e favorire l'arrivo di una vocazione che unifica la vita nel cammino verso una *vision*. Come terza si colloca, successivamente, la virtù della coerenza operativa, che concretizzerà operativamente le strategie del perseguimento della visione.

Nella progettazione trasformativa, come abbiamo visto, è necessario correggere la direzione concreta delle azioni di ogni giorno. C'è un piano di massima, che però non va solo eseguito ma adattato alle situazioni e persone in continuo cambiamento ed evoluzione. Il discernimento è sensibile ai vari feedback che provengono dalla realtà e “chiamano” verso un apprendimento che riconosce la realtà nell'insieme, la mette in relazione con la visione e corregge il corso delle azioni. Il discernimento è quindi una disposizione costante sia nella fase della progettazione che in quella dell'esecuzione.

In alcune teorie della leadership si supera l'assolutezza dell'idea di *efficacia*, che non basta in un mondo sempre più complesso. Si propone l'*eccellenza*, che è frutto del discernimento che trova la propria vocazione e ispira gli altri a trovare la loro. La vocazione, in questo senso, è la parte più intima di ciascuno di noi: quella specificità che si manifesta nel momento in cui affrontiamo le sfide più grandi e che ci porta alla altezza di esse. La vocazione è l'area d'intersezione tra talento (forza, doni, carismi ricevuti), passione (ciò che ci dà energia, stimolo, motivazione e ispirazione), bisogni (necessità delle persone e del contesto che ci interpellano) e coscienza (quella calma voce interiore che ci indica cos'è giusto e ci incita a farlo concretamente). Seguire la vocazione fa la differenza tra

la leadership trasformazionale, che dura in modo sostenibile, e la leadership transazionale o semplicemente situazionale.

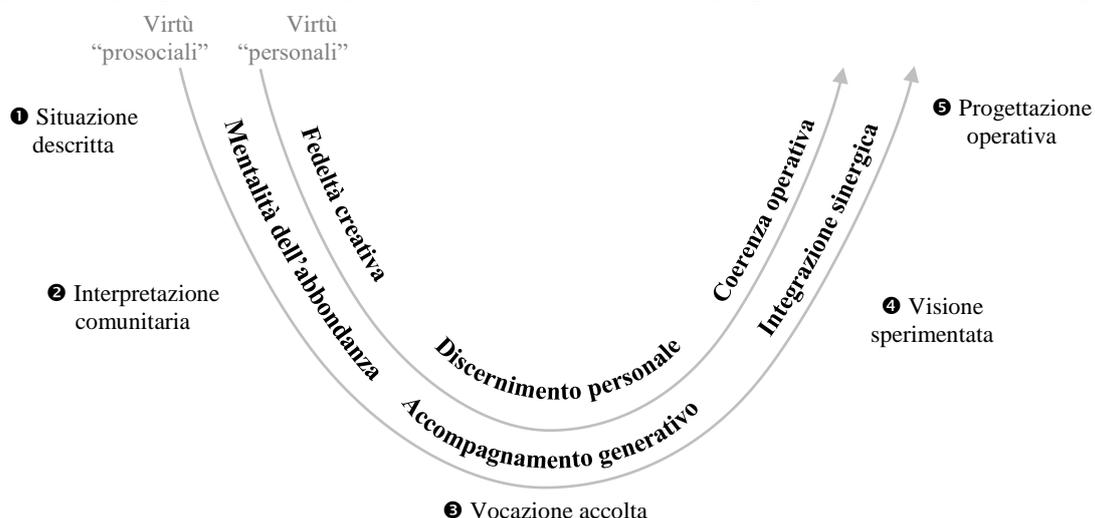
Creare spazi e tempi di silenzio e di ascolto quotidiani richiesti per la formazione una autentica e illuminata visione è lo strumento base del discernimento. All'interno della nostra prassi pastorale è importante superare la divisione mentale che a volte si è creata tra progettazione e preghiera contemplativa. Questo comporta la creazione di uno spazio fisico, temporale e intenzionale che permette di immergersi nella profondità dell'esperienza, di spostare l'attenzione dalle manifestazioni alla sorgente, e infine di aprire il cuore, inteso come il centro della persona. Oltre alla pratica quotidiana del discernimento, si possono esercitare altre dinamiche anche in modalità di condivisione comunitaria su:

1. *Costruzione della visione personale analizzando i propri obiettivi*, domandandosi il perché di quell'obiettivo per scoprire razionalmente ed emotivamente se è una finalità vera o solo un mezzo per arrivare a un altro obiettivo. Se è solo un mezzo, si prosegue con l'analisi. Lo scopo della catena delle domande è arrivare all'ultimo desiderio intrinseco che costruisce la base della visione personale implicita. Questa visione va collegata con i talenti, la passione, i bisogni e la coscienza.
2. *Creazione della visione personale con la visualizzazione del futuro*, immaginando il proprio pensionamento, oppure diversi anniversari della vita, in una sorta di esercizio della "buona morte". Quello che vorremmo sentirci dire alla fine della nostra vita dalle persone di riferimento per i vari ruoli è la base per la nostra visione personale attuale.

La coerenza operativa

Abbiamo finora analizzato la mentalità conoscitiva della fedeltà creativa, che crea un presupposto necessario per un cambiamento, poi l'aspetto della ricerca personale riassunto nella virtù del discernimento che è la base della creazione di una visione. Come terzo e ultimo passo della trasformazione personale approfondiamo ora la virtù della coerenza operativa, che risulta un'implementazione della visione nella realtà quotidiana.

La coerenza operativa, intesa come armonizzazione della vita attuale attorno alla visione, si inserisce nello spazio creato dalla tensione tra la visione e la realtà corrente, e comporta la concretizzazione delle linee di azione, degli interventi, delle strategie e delle attività. È importante sottolineare che si tratta di una "tensione" e non di una semplice traduzione lineare della visione nelle unità operative più piccole (strategie, linee di azione, attività, propositi). Le tre virtù dell'operatività



personale sono appunto "virtù", dunque sono radicate nel profondo della persona, e per questo dovrebbero essere compresenti in tutti i momenti della progettazione (con accentuazioni diverse).

La dinamica interna della coerenza operativa ha implicazioni pratiche quotidiane. Potremmo, per esempio, differenziare diverse "generazioni" della pianificazione del tempo:

1. Lo strumento più semplice e lineare è un elenco scritto delle cose da fare.
2. La seconda generazione della pianificazione implementa l'elenco del da farsi con il calendario.
3. Un terzo modo fa un salto avanti creando elenchi di cose da fare organizzate secondo le priorità e divise per obiettivi a lungo, medio e breve termine implementati nel calendario.
4. La quarta generazione della pianificazione del tempo propone due miglioramenti: pensare e pianificare la cura delle risorse (a causa della sostenibilità); distinguere tra compiti importanti e urgenti (per avere un corretto criterio di azione).

È un paradosso che nella pastorale pianifichiamo con grande attenzione le attività, e spesso trascuriamo la cura della "risorsa" più preziosa: la formazione di qualità e l'accompagnamento delle persone. La cura delle persone infatti è un processo importante ma non "troppo" urgente. Concentrandoci sulle attività in una logica di tappabuchi, sacrificiamo le persone agli obiettivi trasmettendo un messaggio non verbale pessimo.

È conveniente a questo punto approfondire la distinzione tra "urgente" e "importante". Le attività urgenti hanno il loro volano nella pressione sociale, negli stereotipi, nei modelli mentali radicati e negli impegni presi in precedenza. Le attività importanti trovano invece la loro sollecitazione nei valori legati alla vocazione e incorporati nella visione personale. La percezione dell'«importante» legata alla vocazione ci permette di uscire da una gestione strumentale, impersonale e tecnica. Alcuni esercizi concreti possono aiutare ad esercitare la virtù della coerenza tra la vocazione e il quotidiano:

1. *Spostare le risorse dall'ambito dell'urgenza all'ambito dell'importanza*, il che è sostanzialmente un esercizio dell'assertività. Significa dire "no" alle pressioni dell'ambiente, agli stereotipi organizzativi, ai modelli mentali reattivi e alle persone manipolatorie. Dire un "no" deciso e sostenibile lo si può soltanto in forza di un precedente "sì" alla visione personale che accomuna gli elementi importanti della vita.

2. *Rivolgere l'attenzione all'importante non urgente*: investire le risorse nella progettazione, nella cura delle relazioni, nello studio delle nuove opportunità e nella formazione degli agenti pastorali significa essere prevenienti e avere le risorse temporali, relazionali, economiche pronte per affrontare le sfide del futuro incerto.

La mentalità dell'abbondanza

Come la virtù della fedeltà creativa crea una mentalità necessaria per la trasformazione personale, così la mentalità dell'abbondanza è la virtù pro-comunitaria e collaborativa. Si definisce come la mentalità - e gli atteggiamenti connessi - di una persona che riconosce le interrelazioni tra le varie persone e nelle diversità vede un'opportunità di sinergia. La mentalità dell'abbondanza nasce da un profondo senso interiore di valore personale e di sicurezza. Da un paradigma di fede, secondo cui siamo preceduti e accompagnati dalla Provvidenza, sgorga l'attenzione alle possibilità constatando che c'è più del necessario per tutti. La mentalità dell'abbondanza è contraria alla mentalità della scarsità, che vede l'altro come competitore in un mondo in lotta di sopravvivenza, di riconoscimento, di successo, ecc. Quest'ultima induce a comportamenti reattivi ed esageratamente competitivi.

Nella pastorale la mentalità dell'abbondanza sta sotto ai concetti della condivisione, della corresponsabilità, del servizio che si legano al termine di "generosità", della comunione e della comunità ecclesiale. In questa logica la comunità che si crea attorno al progetto pastorale è una comunione organica, che vive nella diversità dei doni e servizi come una realtà complementare, vissuta in mutua reciprocità, al servizio d'una stessa missione.

La generosità sistemica è una mentalità che vede le interrelazioni tra le persone, vede gli interi, le comunità e perciò guarda il mondo con il paradigma della possibile sinergia e del beneficio reciproco. Tra la fedeltà creativa e la generosità sistemica c'è un legame forte: la visione integrale della realtà. La fedeltà creativa si applica nell'ambito cognitivo della persona, affermando che la fedeltà ai molteplici saperi può favorire la creatività nella ricerca di un'unica visione. La generosità sistemica applica la visione integrale nell'ambito dei rapporti interpersonali, vedendo la loro complessità sistemica che favorisce la generosità per la ricerca di soluzioni con beneficio per la comunità e per tutte singole persone (paradigma vinco/vinci). Nel primo caso si supera il paradigma cognitivo di un sapere analitico-lineare e nel secondo si oltrepassa la competitività lineare (paradigma vinco/perdi). La fedeltà creativa oltrepassa con lo sguardo integrale l'apparente dilemma della negazione vicendevole tra tradizione e creatività, e la generosità sistemica va oltre l'apparente dilemma tra Io e Tu. La mentalità della generosità sistemica si può esercitare e far crescere in tante occasioni. Offriamo soltanto alcuni suggerimenti:

1. *Crescere nella multiculturalità e sensibilità storica*, creando i presupposti per la comprensione delle posizioni e dei paradigmi delle altre persone. Si tratta soprattutto dello studio dei contesti e di epoche diverse dalla propria, o di temi percepiti come "non interessanti" o "sfidanti", per sfuggire alla tentazione della conferma dei propri modelli mentali impliciti.
2. *Costruire le relazioni di beneficio reciproco all'interno della comunità*, crescendo nella fiducia reciproca che è un'espressione della mentalità dell'abbondanza. Si possono rispettare alcune piccole attenzioni: comprendere l'altro, badare alle piccole cose, mantenere gli impegni, chiarire le aspettative, dare prova di coerenza personale, scusarsi.

L'accompagnamento generativo

Un dialogo generativo si esercita quando la comunicazione tra due o più persone sorpassa il semplice scambio di informazioni e genera un cambiamento trasformativo dei paradigmi e delle motivazioni di coloro che si mettono in comunicazione. L'accompagnamento generativo è la virtù che mette in gioco un costante dialogo generativo che prevede un alto livello della considerazione per l'altro combinato con un livello altrettanto alto di coraggio nelle proposte.

La considerazione per gli altri si traduce concretamente nella capacità di ascolto e nel coraggio di esprimere chiaramente i propri punti di vista. Il dialogo accentua l'aspetto della ricerca nella costruzione comunitaria della visione; l'aspetto dell'operatività invece sarà valorizzato di più nella successiva virtù dell'integrazione sinergica.

L'accompagnamento generativo avviene quando ci ascoltiamo empaticamente proponendo il principio universale di "diagnosticare prima di prescrivere". Praticamente si tratta di un ascolto che cerca di comprendere l'altro in modo integrale ed evita le quattro modalità autobiografiche di comunicazione:

- *valutazione* che accentua il proprio accordo o disaccordo;
- *inquisizione* che interroga dal proprio punto di vista;

- *consiglio* che offre proposte basate sulla propria esperienza;
- *interpretazione* che spiega il comportamento e le motivazioni dell'altro partendo dalla propria posizione.

Per la progettazione è importante non considerare l'accompagnamento solo come una realtà di due persone, l'accompagnatore e l'accompagnato. Senza emarginare il modello personale, allarghiamo la prospettiva verso un accompagnamento comunitario. Nei diversi incontri, necessari per la progettazione, si potrebbe favorire una "indagine reciproca" nella quale ognuno rende il suo pensiero esplicito e soggetto a esame pubblico. Questo crea un'atmosfera di genuina vulnerabilità: non mi limito, in effetti, a indagare sul ragionamento che sta dietro i punti di vista degli altri, ma esprimo i miei punti di vista in modo tale da rivelare i presupposti del mio ragionamento e da invitare gli altri a indagare su di essi.

L'accompagnamento come virtù e arte ha un momento privilegiato del suo svolgimento nel discernimento comunitario. In esso l'attenzione si sposta da un *dibattito* o riflessione su argomenti pastorali verso un *dialogo riflessivo* in un clima di reciproca fiducia e vulnerabilità per arrivare a un *dialogo generativo* che sinergizza l'ascolto personale della voce dello Spirito con la condivisione in comunità nella ricerca della convergenza. Suggestisco alcuni strumenti che rinforzano un aspetto o una prospettiva del dialogo:

1. *Ascoltare empaticamente dando feedback*, usando entrambi gli emisferi del cervello, sia la parte logico-analitica che quella emotivo-creativa. Lo sforzo di comprendere l'altra persona si concretizza nel gesto del feedback verbale che comunica sia il sentimento percepito che la riformulazione del contenuto.
2. *Analizzare i nostri ragionamenti usando la cosiddetta "scala d'inferenza"*. Tale strumento aiuta a esaminare – in sei momenti – le generalizzazioni, le semplificazioni e le inferenze affrettate che avvengono spontaneamente nel processo cognitivo: osservazione di una certa realtà; scelta dei dati; attribuzione di significati; generazione d'ipotesi; assegnazione delle conclusioni; adozione delle credenze; azione in base alle credenze.

L'integrazione sinergica

La virtù dell'integrazione sinergica è la capacità di creare una organizzazione pastorale sostenibile allineando i sistemi organizzativi secondo una logica di rinforzo sinergico. Come sistema intendiamo la modalità complessiva di impostazione di una dimensione dell'agire pastorale od organizzativo:

- sistema comunicativo (ad intra e ad extra, faccia a faccia, cartaceo, digitale);
- sistema motivazionale (incentivi formali e informali),
- sistema di governo (gerarchico, democratico, carismatico, situazionale, ecc.),
- sistema finanziario (trasparenza, rendicontazione, fundraising, ecc.)
- sistema delle teorie d'ispirazione (modelli pastorali, filantropici, antropologici);
- sistema contenutistico (materiali, sussidi per i percorsi catechistici o di formazione, ecc.),
- altri sottosistemi formali o informali.

La modalità per realizzare queste integrazioni è la sostenibilità, cioè la capacità di mettere in gioco delle strategie durature di equilibrio tra le molte attività e le risorse, avendo in mente la risorsa principale che sono le persone pastoralmente preparate. La logica dell'integrazione è sinergica, richiede cioè di pensare al bene di tutti non facendo solo compromessi, ma creando delle terze

soluzioni migliori rispetto alle alternative precedenti. La sinergia non è soltanto un *surplus* di qualità nella realizzazione del progetto, ma è una vera necessità in tante situazioni di scarsità delle risorse. Come base metodologica si pone l'accento sulla mentalità dell'abbondanza che crea la fiducia di base, sull'accompagnamento generativo dei processi tra diversi gruppi e agenti pastorali, e sulla virtù della fedeltà creativa che apre gli orizzonti per arrivare alle terze soluzioni sinergiche.

La sinergia non funziona solo a livello di massimi sistemi, c'è anche a livello di gruppi (preghiera, catechismo, volontariato, pastorale della vita...) o strutture (centro diocesano, scuola, parrocchia, oratorio, centro sociale...) che si considerano autonome all'interno di una realtà pastorale. Immaginiamo un esempio semplificato: ci sono due responsabili della pastorale: uno coordina i percorsi formativi per i giovani e l'altro è responsabile del progetto per i drop-out delle scuole medie all'interno del centro sociale. Tutti e due si trovano in scarsità di risorse: il primo non sa che fare oltre ai soliti incontri del catechismo che non attirano più; all'altro invece manca il personale. L'agire del coordinatore che li conosce tutti e due potrebbe indirizzarsi in due direzioni: di compromesso o di sinergia.

Il compromesso: contiamo quanta gente preparata abbiamo a disposizione e dividiamoli per sostenere le due attività. Una metà dà mano nella catechesi dei giovani, e l'altra accompagnerà i ragazzi in un percorso di reinserimento scolastico. Il problema è che spesso non abbiamo persone a disposizione, quindi carichiamo di più i soliti volontari disponibili e li motiviamo a una performance maggiore: ogni coordinatore con il suo tipico stile di incentivazione. Alla fine pretendiamo che le cose siano risolte in modo veloce ed efficace.

La sinergia: Il coordinatore accompagnerà i due responsabili, alcuni volontari e giovani del gruppo di formazione nella progettazione di un percorso di volontariato giovanile per i drop-out. Nella progettazione si starà attenti che l'esperienza di volontariato sia formativa e interessante per i giovani e di aiuto effettivo ai ragazzi delle medie. In questo senso bisognerà accompagnare i giovani nella loro attività da volontari facendoli crescere nella loro identità, nelle loro motivazioni di fede, sviluppando i loro talenti e dialogando sulle domande che emergono nel percorso. Il responsabile per i drop-out deve monitorare il processo e accompagnare i giovani per garantire la qualità del progetto. La sinergia richiede più tempo, apertura mentale, pazienza e accompagnamento. Non si ha la percezione "da manager" di aver risolto il problema, ma una percezione "pastorale" dell'accompagnatore umile dei semi del bene che crescono nelle persone

Preferendo una "strategia dell'ubiquità", che non crea nuove attività ma preferisce piuttosto implementare una nuova mentalità sinergica in attività e strutture esistenti, proponiamo due strumenti operativi:

1. *Ricerca delle terze alternative*. Per l'integrazione dei vari punti di vista in un incontro di progettazione si può procedere in tre passi. Nel primo si verifica la disponibilità degli interlocutori ad aprirsi e a entrare nell'interazione (mentalità dell'abbondanza); nel secondo passo si fa reale lo sforzo di capire tutti i punti di vista dei presenti (accompagnamento generativo) e nel terzo passo si propongono terze soluzioni nuove e innovative (integrazione sinergica).
2. *Riunioni operative di rendicontazione reciproca*. Nei gruppi di collaborazione a un progetto ci sono spesso incontri mensili o settimanali di coordinamento operativo. È auspicabile non solo entrare nella logica del *problem solving* veloce e superficiale, ma rendicontare sulle vitali questioni

concernenti il progetto e gli impegni presi in precedenza creando una comunità pastorale che apprende.¹⁹

5. Per concludere (e ricominciare): La realizzazione del progetto pastorale

La nostra riflessione è partita dagli approfondimenti sulle azioni e attività di cui è composta la nostra pastorale. Queste semplici azioni che facciamo ogni giorno si possono capire all'interno di una tradizione nella quale si inseriscono e di una visione verso la quale tendono. E la progettazione pastorale lavora proprio nell'intreccio tra la tradizione e la visione del futuro.

Eppure rimane sempre fondamentale la forte convinzione che la singola azione non si progetta, non si può progettare. Ogni situazione e persona in essa coinvolte sono uniche e ci vuole molta intelligenza situazionale, empatia, intuizione e saggezza pratica per realizzare il progetto. Anche per questa ragione abbiamo optato per un modello della progettazione che è formativo e trasformativo non solo a livello di risultati, ma a livello di persone che progettano.

Una classica obiezione che spesso incontriamo è che “nella nostra realtà non si può fare!”. Spesso è vero che qui e ora non si può sviluppare il pieno potenziale della progettazione pastorale, ma applicando il principio “il meglio è nemico del bene” proponiamo di fare qualcosa piuttosto che aspettare il momento perfetto. È meglio creare un gruppo di interessati e proporre a loro la progettazione del loro settore, gruppo o attività, entusiasmarli per il potenziale trasformativo di una pastorale fatta come discernimento trasformativo. Poi il bene crescerà e, tenendo in mente il criterio della gradualità, si potrà fare di più nei successivi cicli di progettazione. Sarà probabilmente più importante la ciclicità della progettazione con le verifiche fatte bene che le aspettative troppo alte circa un mega-progetto. Il bene si diffonde a modo dei cerchi d'onda: c'è una persona che ci crede e ascolta la voce dello Spirito, in seguito ci sarà un primo gruppo, poi da questo gruppo sorgerà magari un “nucleo animatore” della comunità, poi i diversi settori della pastorale si ispireranno, ecc.

L'umiltà come una virtù nel processo della progettazione è insostituibile: senza di essa non c'è condivisione genuina, apprendimento permanente, e il nostro egocentrismo finisce col crearci troppi nemici, ecc. Anche per accompagnare le riunioni settimanali o mensili dei consigli, dei gruppi di lavoro o di formazione si esige vocazione, dedizione, umiltà e pazienza. In questo senso, diverse esperienze ci suggeriscono che all'inizio conviene valutare se cominciare con la “formazione” (accento sulle persone) o la “progettazione” (accento sul fare). Se convertiamo la nostra mentalità di progettazione, si può spronare il potenziale trasformativo di un discernimento e della vita attorno a un progetto pastorale con i possibili frutti di conversione spirituale, approfondimento nella fede, crescita nella comunione oltre che l'auspicata convergenza pastorale.

¹⁹ Cfr. le riunioni *triage*, proposti per il passo della progettazione operativa, come modalità concreta di gestione dell'incontro.