

La leadership nella chiesa tra tutela dell'istituzione e servizio alle persone

Massimo Nardello*

La leadership è uno degli elementi costitutivi di un'organizzazione e riveste un ruolo fondamentale per la sua vita e il suo sviluppo; la capacità di fare scelte strategiche, di gestire correttamente le risorse, di creare un clima positivo fra le persone sono elementi decisivi per la qualità di ogni organizzazione, e la loro attuazione dipende in buona parte dall'abilità del leader. Anche nella chiesa la leadership riveste una grande importanza: l'esperienza insegna che la capacità di una comunità cristiana di crescere nella fede e di testimoniare il vangelo è influenzata in modo rilevante dalla qualità del servizio offerto dalla sua guida.

È anche vero, tuttavia, che l'efficacia della leadership ecclesiale dipende, oltre che dalla maturità spirituale e psicologica di chi la esercita, anche dall'impostazione di fondo della comunità cristiana, la quale – a sua volta – è anche influenzata, spesso in modo non consapevole, dal clima culturale dell'ambiente circostante (ad esempio, dall'attuale cultura narcisista). In altre parole, il modello di chiesa a cui una comunità si ispira è all'origine di dinamiche che influiscono in modo determinante sullo stile e sulla qualità del suo leader. Su questo aspetto verte il presente contributo, che intende offrire alcune considerazioni sul rapporto tra l'orientamento di fondo di una comunità cristiana e le modalità di esercizio della leadership al suo interno.

La chiesa, comunità di fede ma anche istituzione

La leadership ecclesiale, sebbene a prima vista sia analoga a quella di ogni altra organizzazione, ha una fondazione e una finalità proprie.

Essa, almeno secondo la visione cattolica, non nasce da una delega della comunità, ma da un dono dello Spirito Santo che, nel caso del ministero ordinato, è conferito con il sacramento dell'ordine. Soprattutto, poi, essa *non ha come obiettivo primario quello di mantenere in vita l'organizzazione di cui è a capo* – cosa che

* Docente di Teologia Sistemática all'Istituto Superiore di Scienze Religiose, Modena.

invece rappresenta la finalità propria di molte altre forme di leadership –, ma quello di garantire la fedeltà al vangelo da parte della comunità cristiana; ovviamente, da tale fedeltà scaturisce anche la vitalità dell'organizzazione ecclesiale. Questo dato è evidente in tutto il Nuovo Testamento; anche nelle lettere pastorali, che ci testimoniano una chiesa tra le più strutturate del periodo neotestamentario, il ministero è a servizio delle persone, precisamente dell'autenticità della loro esistenza di fede, e non è orientato, almeno primariamente, alla tutela dell'organizzazione stessa. Se la chiesa è costituita da comunità che nascono e si edificano in virtù dell'accoglienza della fede in Gesù Cristo così come è stata trasmessa dagli apostoli, non ci si deve stupire se nel Nuovo Testamento le guide ecclesiali devono occuparsi sostanzialmente dell'autenticità del cammino di fede delle persone a loro affidate.

Questa caratterizzazione della leadership ecclesiale ha, tuttavia, subito un'evoluzione quando – soprattutto a partire dal secondo millennio – la chiesa ha sviluppato in modo rilevante il suo volto istituzionale¹; tale sviluppo ha richiesto che le guide ecclesiali, essendo responsabili di comunità sempre più strutturate, dovessero gestirle anche in quanto struttura sociale.

Tale evoluzione, di per sé, non rappresenta affatto un tradimento dell'identità della chiesa, che ha sempre avuto un volto visibile e un ruolo pubblico: senza tale visibilità si ridurrebbe ad una realtà meramente spirituale e quindi incapace di dare una testimonianza percepibile e di essere un segno tangibile del regno dei cieli nella storia.

Ciò non toglie che esista una tensione costitutiva tra il volto istituzionale della chiesa e la sua identità più profonda, cioè il suo essere una comunità di fede, e che tale tensione si sia accresciuta con lo sviluppo del primo aspetto. L'istituzione, infatti, mira di natura sua alla propria sopravvivenza, mentre una comunità cristiana ha come scopo quello di essere un insieme di discepoli di Gesù che vivono nella logica del regno di Dio e che ne danno testimonianza nel mondo. Questi due obiettivi, in linea di principio, sono divergenti in quanto la fedeltà al Signore e al suo Spirito non conduce sempre lungo strade vantaggiose per la sopravvivenza dell'istituzione, almeno in una logica umana. Ad esempio, il martirio costituisce la somma testimonianza ecclesiale resa al Signore e al suo regno, ma dal punto di vista «politico» non rappresenta certo un'opzione vantaggiosa per l'istituzione ecclesiastica. Come scrive Tertulliano, il sangue dei martiri è il seme di nuovi cristiani, cioè promuove lo sviluppo delle comunità e della loro testimonianza, ma questa visione delle cose deriva da una comprensione di fede dell'azione di Dio nella vicenda umana; dal punto di vista di una strategia organizzativa l'opzione del martirio non può che essere ritenuta una minaccia per la sopravvivenza dell'istituzione.

La chiesa ha dunque bisogno di un volto istituzionale per svolgere la sua missione, ma rischia continuamente che tale dimensione, anziché essere a servizio della sua identità più profonda – quella spirituale –, diventi la prioritaria. Ciò avviene, ad esempio, quando si ritiene che la tutela della missione ecclesiale richieda di mettere al primo posto la difesa della sua immagine pubblica rispetto ad ogni altro valore, per cui per salvare la sua buona fama si impiegano, se necessario, anche strategie non del tutto evangeliche: ciò sta a dire che la dimensione spirituale della chiesa, cioè il suo essere comunità di fede, è divenuta funzionale a quella istituzionale, per cui quest'ultima è considerata più importante degli stessi valori evangelici di riferimento.

Se ogni istituzione rischia sempre di precipitare in una condizione in cui esiste solo per la propria sopravvivenza e non per i riferimenti valoriali originari, anche la chiesa deve vigilare affinché il suo volto istituzionale resti a servizio della sua identità più profonda e non diventi la ragione del suo vivere ed operare.

Due stili di leadership ecclesiale

La tensione tra il volto istituzionale della chiesa e quello spirituale si ripercuote inevitabilmente nel ministero dei leader ecclesiali.

La loro difficoltà nasce dal fatto che, pur essendo persone dell'istituzione, non sono chiamate a mettere al primo posto la sopravvivenza dell'organizzazione bensì la tutela dell'identità spirituale delle loro comunità; insomma, prima la fedeltà al vangelo e tutto ciò che essa comporta, e poi – finalizzata a tale fedeltà – l'istituzione e la sua difesa.

È ovvio che nell'orientarsi in tale complessa dinamica i leader non sono del tutto autonomi rispetto all'ambiente in cui vivono. Nonostante la loro maturità spirituale e psicologica, essi restano fortemente condizionati dall'orientamento delle comunità di cui fanno parte: a seconda che nel contesto ecclesiale in cui vivono la dimensione istituzionale sia funzionale a quella spirituale o sia, invece, quella prioritaria, essi saranno sollecitati ad assumere un corrispondente stile di leadership.

A titolo puramente esemplificativo, vorrei descrivere alcune caratteristiche di due diversi stili di leadership prodotti, o almeno favoriti, da due differenti orientamenti ecclesiologici. Il primo si muove nel presupposto che la missione della chiesa richieda primariamente la difesa del suo volto istituzionale e quindi considera come priorità la tutela della sua sopravvivenza. Il secondo, invece, pur non misconoscendo che la chiesa è anche un'istituzione, ritiene prioritaria la fedeltà alla sua indole spirituale, cioè al suo essere un luogo di vita evangelica.

È evidente che la schematizzazione qui proposta non ha la pretesa di descrivere compiutamente la realtà della leadership delle comunità cristiane, che è sempre più complessa di ogni tentativo di inquadrarla. L'intento è semplicemente quello di abbozzare due modelli teorici di leadership, necessariamente dai tratti molto netti, che aiutino, però, il discernimento sulle situazioni concrete; apparirà, così, la complessità della posizione del leader ecclesiale e si potranno cogliere alcuni segnali indicativi dello stile che si sta sostanzialmente incarnando.

È altrettanto ovvio poi che nella realtà uno stile di leadership è il risultato di una concatenazione (spesso, anche inconscia) di diversi fattori, per cui non è solamente espressione delle opzioni libere del leader e delle persone della sua comunità, ma anche della pressione del più ampio gruppo a cui essi appartengono, della sua cultura interna e dell'ambiente in cui si situa, e così via. Pertanto gli stili che verranno descritti non dovranno essere intesi come indicativi della buona o cattiva intenzione del leader e/o della comunità, che possono essere in buona fede anche in presenza di comportamenti oggettivamente problematici, sebbene per rendere più chiara l'esposizione verrà utilizzato un linguaggio piuttosto netto che potrebbe far supporre una deliberata volontà di agire in un modo piuttosto che in un altro.

Leadership come tutela dell'istituzione

Quali sono gli atteggiamenti indicativi di una leadership che ha come obiettivo prioritario quello di tutelare l'istituzione ecclesiale? Prendendo a prestito il linguaggio narcisista della nostra società, il leader avrà come finalità primaria quella di tutelare l'immagine dell'istituzione che rappresenta; in altre parole, dovrà adoperarsi affinché la sua comunità si presenti sul fronte pubblico come un'organizzazione stabile, «sana» (cioè, priva di situazioni di scandalo), coerente con i propri principi e così via. Per raggiungere tale obiettivo occorre che egli assuma in qualche modo i seguenti atteggiamenti.

Annullamento dei conflitti interni.

La comunità cristiana ha bisogno di conflitti – ovviamente non relativi ai valori, ma alla loro modalità di realizzazione – per crescere nella propria fedeltà al Signore. Tuttavia, la conflittualità interna ad un'organizzazione è fortemente penalizzante per la sua immagine pubblica: se è frammentata dal dibattito, non può dare di sé quell'immagine di stabilità e di coerenza che oggi è così ricercata ed apprezzata; così, una chiesa che discute troppo perde la stima di quelle tante persone in ricerca di risposte e di punti di riferimento certi. Insomma, se si dà la priorità alla tutela dell'immagine, il leader deve evitare i conflitti a qualunque costo.

Siccome però i conflitti non si possono evitare, non verranno affrontati valutando i valori in gioco, cioè operando un discernimento evangelico finalizzato a capire ciò che è vero, buono e giusto, ma cercando di tamponare le cause immediate che li hanno attivati in modo da renderli quiescenti. Un discernimento effettivo ispirato ai valori non può esistere, in quanto esso finirebbe per focalizzare l'attenzione della comunità sul conflitto stesso a scapito della sua compattezza. Insomma, per evitare i conflitti, il leader si ritrova – senza necessariamente averlo scelto – nella necessità di eludere il discernimento evangelico.

Non è raro constatare che nella vita ecclesiale si determinano delle situazioni che potrebbero rappresentare un'occasione di discernimento comunitario e che invece, improvvisamente, si spengono senza che questo discernimento sia stato effettivamente operato: il tema viene dimenticato, il conflitto da esplicito diventa latente (e quindi si accresce), e sotto un'apparente armonia si acuiscono le differenze di vedute dando spesso origine a divisioni anche profonde, ma mai esplicitate. È evidente che un atteggiamento così, pur tutelando il volto istituzionale della chiesa, è ben lontano dall'essere espressione della sua identità più profonda.

Manca di trasparenza.

La capacità di guardare serenamente alle situazioni ambigue o negative è una condizione indispensabile per un cammino di conversione comunitaria. Per una comunità, quindi, è necessaria una trasparenza di fondo sulle proprie dinamiche interne: se tutto avviene alla luce del sole i suoi membri possono svolgere la loro positiva funzione critica sugli aspetti più problematici della sua esistenza.

Questa opzione, tuttavia, minaccia l'immagine dell'istituzione. Ciò che è pericoloso per il suo volto pubblico non sono tanto i difetti che la segnano (sono inevitabili!), ma il fatto che essi vengano alla luce, dunque anche la scelta di riconoscerli: ammettendone l'esistenza, infatti, si permette che essi diventino manifesti. A questo punto, non è il «peccato» in sé ciò che va evitato, ma la sua ammissione: esattamente il contrario di quello che è richiesto da un'ottica evangelica. Il leader che assume come prioritaria la tutela dell'immagine della sua comunità deve quindi impedire uno stile di trasparenza che, se facilita la conversione evangelica, rischia però di ledere il volto pubblico di quella comunità: una comunità che riconosce le sue incoerenza nei confronti dei suoi stessi valori di riferimento non fa certamente colpo sul piano dell'immagine. Ovviamente un atteggiamento di questo tipo penalizza la disponibilità della comunità a compiere un cammino di purificazione e di conversione evangelica.

Indecisione eretta a sistema.

L'immagine dell'istituzione è inevitabilmente legata a quella del suo leader, per cui quest'ultimo deve saper difendere se stesso e la bontà delle proprie scelte non solo per tutelare se stesso, ma soprattutto l'istituzione di cui è a capo.

Spinto da questa preoccupazione per l'immagine, la prima cosa che dovrà fare è quella di evitare errori (o almeno evitare che diventino di dominio pubblico) e comportamenti dei quali possa essere accusato. Una persona che non sbaglia, anche se sostanzialmente non fa nulla di costruttivo, tutela bene la propria immagine e quella dell'istituzione che rappresenta. La creatività, la voglia di rischiare per qualcosa di nuovo o il prendersi delle responsabilità importanti sono potenziali minacce, perché chi compie delle scelte, prima o poi fa degli errori. Insomma, è meglio essere «prudenti».

Se dal punto di vista evangelico è richiesta la virtù della prudenza intesa come la capacità di agire con discernimento mossi solo dal desiderio di comprendere la volontà di Dio, per la tutela dell'immagine è più opportuno cercare di non vedere e quindi di non decidere. Un leader «prudente» e poco coraggioso, che si defila dalla responsabilità e decisione anche davanti a problemi spinosi e scottanti, potrà essere criticato sul piano dei suoi valori personali di riferimento, ma non lo si potrà certo accusare di aver messo in pericolo l'immagine della comunità di cui è a capo. In fondo, secondo la logica qui considerata, chi non fa nulla non può essere ritenuto colpevole di alcunché. Forse è questa la dinamica che sta dietro a quelle situazioni ecclesiali imbarazzanti dove, a fronte di una grave problematica, si attende che qualcuno, prima o poi, prenda una qualsiasi posizione, ma l'attesa non finisce mai.

Gestione equivoca del potere.

Il fatto che un leader eviti di mettere a rischio la sua immagine e quella dell'istituzione non vuole dire che non eserciti il suo potere: ogni organizzazione ha bisogno di qualcuno che comandi.

Esistono diverse strategie che consentono al leader «prudente» di esercitare il potere senza prendersi la responsabilità delle sue decisioni ed evitare così il rischio di essere criticato. Una di queste strategie, abbastanza diffusa, è quella di creare delle strutture partecipative, in modo che la responsabilità delle varie scelte ricada formalmente sui suoi membri, per poi esercitare delle pressioni indirette su di loro affinché venga deciso quello che vuole il leader. A tale scopo, però, bisogna costruire e mantenere una complessa rete di alleanze tra le persone influenti che, dentro o fuori dagli organismi, sostengano gli orientamenti del leader; è evidente, poi, che le alleanze richiedono compiacenze reciproche, magari anche accettando qualche compromesso di troppo.

Non basta raccogliere intorno ad un tavolo alcune persone e chiedere il loro parere per poter dire che la comunità è gestita in modo sinodale, se non c'è una relazione trasparente tra di loro e se non sono effettivamente libere di prendere le posizioni che ritengono più opportune. Succede, così, che ci si riunisce, ma non si capisce bene qual è il tema in oggetto e se vale la pena riunirsi e discuterlo: anzi, si percepisce che le scelte vengono orientate in una determinata direzione (cioè, che c'è qualcuno che sta «manovrando»), ma non si capisce bene chi sia né si sa con chi discuterne.

Leadership come servizio al vangelo e alle persone

I menzionati atteggiamenti di un leader orientato alla tutela dell'istituzione possono essere riletti in chiave positiva e diventare così indicativi dello stile di una leadership orientata al servizio del vangelo e delle persone. Gli atteggiamenti che emergono come virtuosi sono:

- * valorizzare i conflitti sani per la crescita della comunità;
- * ammettere serenamente gli aspetti di limite e di peccato;
- * prendersi delle responsabilità, pur con tutta la prudenza necessaria;
- * vivere la propria autorità in modo trasparente.

Questi atteggiamenti nascono dalla maturità spirituale e psicologica del leader, ma sono anche il frutto di uno stile di comunità e, più in generale, di un contesto ecclesiale (zone pastorali, decanato, diocesi ...) che sceglie di dare la priorità alla tutela della propria identità evangelica rispetto all'immagine istituzionale. Una prospettiva di sintesi che coglie bene l'essenza di questo stile è quella del servizio inteso come alternativa al dominio, cioè all'esercizio dell'egemonia sull'altro finalizzato al perseguimento dei propri interessi.

Lo stile del servizio usa il potere non come strumento per dominare, ma per promuovere la vita delle persone e dell'istituzione, cioè la loro autotrascendenza e quindi la loro credibilità. Questo modo di esercitare il potere è profondamente evangelico – in fondo, è lo stile di Dio –, ma ha aspetti che possono essere ritenuti svantaggiosi: dando la precedenza alla crescita delle persone e della comunità si rischia di compromettere la propria immagine e quella dell'istituzione, la cui tutela potrebbe rendere necessario, prima o poi, un uso del potere come dominio. D'altronde se amare gli altri significa non pensare troppo a se stessi, è naturale che

l'amore non sia sempre vantaggioso e tutelante per chi lo vive. Il vantaggio di questo stile è che il leader sarà stimolato ad un autentico confronto con la sua comunità: essendo libero dal dover difendere se stesso e la sua istituzione, sarà più capace di amarla e di individuarne ricchezze e povertà; ciò varrà soprattutto quando la creatività dello Spirito guiderà la comunità su strade non vantaggiose per la sua immagine istituzionale.

Le considerazioni qui svolte sono offerte al lettore come aiuto per il suo discernimento sulle situazioni ecclesiali concrete. Essendo frutto di una visione interdisciplinare che tenta di coniugare l'ecclesiologia con le scienze della formazione, la loro utilità servirà anche a dimostrare la fruttuosità di un approccio alle questioni formative che integri al suo interno anche una visione teologica della Chiesa e delle sue dinamiche.

ⁱ Il termine «istituzione» è utilizzato in questo contesto non in senso teologico, cioè come indicativo del volto visibile della chiesa, ma in senso sociologico, cioè come sinonimo di organizzazione o struttura sociale che governa il comportamento di più individui.