

Stefano Bucci
Centro Studi Missione Emmaus

Fare discepoli missionari

Rigenerare i battezzati e le comunità

QUADERNO EMMAUS 7

ESTRATTO DEL TESTO

PAOLINE Editoriale Libri
© FIGLIE DI SAN PAOLO, 2021
Via Francesco Albani, 21 - 20149 Milano
www.paoline.it • www.paolinestore.it
edlibri.mi@paoline.it
Distribuzione: Diffusione San Paolo s.r.l.
Piazza Soncino, 5 - 20092 Cinisello Balsamo (MI)

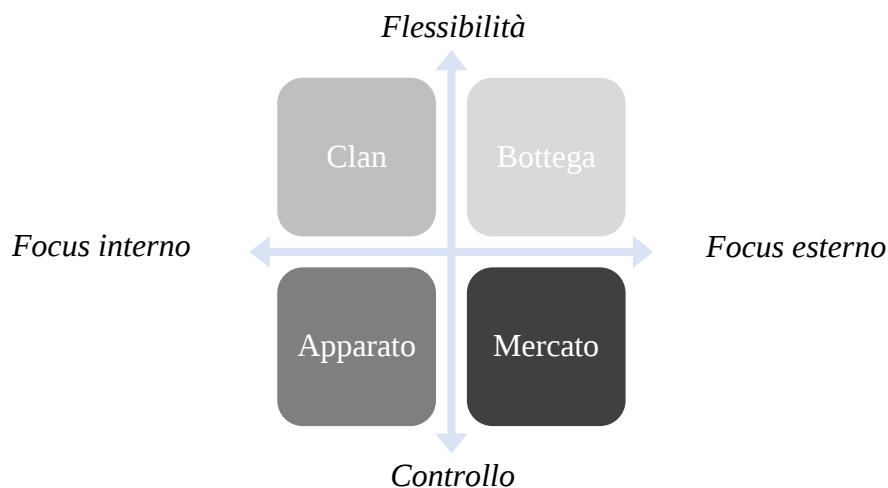
Una bottega di discepoli missionari

L'esperienza di accompagnamento al cambiamento del Centro Studi Missione Emmaus ci ha consentito nel corso di diversi anni di mettere a punto uno strumento di analisi dei paradigmi che soggiacciono alla vita e all'agire di una comunità cristiana, ovvero uno strumento capace di smascherare la cultura di una comunità, di far percepire ciò che solitamente resta sotto coperta. Si tratta pur sempre di una semplificazione della realtà, ma raggiunge comunque il fine di facilitarne la lettura e la comprensione, fornendo quindi un quadro di riferimento per ri-orientarsi.

Lo «Strumento di Diagnosi Organizzativa Pastorale Emmaus» (SDOPE), che ci permette di realizzare una mappatura della realtà e di crescere nella consapevolezza sulla cultura comunitaria, si concentra su due tensioni:

- 1) *Focus interno* (integrazione) – *focus esterno* (differenziazione). Una comunità può concentrare maggiormente le sue attenzioni al suo interno, cercando cioè di mantenere in vita ciò che attualmente la caratterizza: in termini di integrazione relazionale (cura delle relazioni, accoglienza e crescita personale) oppure in termini di integrazione organizzativa (chiarezza di ruoli, compiti e servizi). D'altra parte, se l'attenzione viene posta prevalentemente al di fuori del recinto comunitario, questo può avvenire o attraverso una progettazione di proposte e servizi volti a soddisfare i bisogni che intercettiamo, oppure nei termini di una proposta attiva e decentrata di evangelizzazione.
- 2) *Controllo* (stabilità) – *flessibilità* (discrezionalità/discernimento). Una comunità può avere come priorità una buona gestione dell'esistente o un'attenta cura di servizi e proposte da essa elaborati verso l'esterno, oppure puntare su un approccio flessibile, che in base alle persone e ai contesti sappia operare scelte diverse e cambiare in tempi rapidi per favorire un contatto reale tra le persone e il Vangelo.

Queste tensioni originano quattro paradigmi di comunità. Provo a descrivere ora gli elementi che caratterizzano questi quattro scenari «culturali». Come nel capitolo precedente, non condivido qui lo strumento di analisi nella sua specificità – è bene sempre utilizzare questi strumenti con chi ha esperienza in una elaborazione dei dati – ma offro un quadro di riferimento utile a leggere la cultura di una comunità.



Comunità clan

Attenzione rivolta *ad intra*, flessibilità e discrezione verso i membri della comunità stessa. Prevale un atteggiamento di cura tra le persone che già appartengono alla comunità. Si agisce con prudenza per evitare il conflitto, privilegiando la partecipazione. Le persone, in quel contesto, si sentono in famiglia e le guide della comunità si prendono carico delle loro vite.

- **Punti di forza.** Questo paradigma prospetta elementi decisamente positivi, anche nel contesto attuale, quali per esempio la cura delle relazioni personali, l'attenzione sulla partecipazione attiva e il coinvolgimento dei suoi membri, la cura della crescita personale, umana e spirituale. Si sperimenta un forte senso di appartenenza, segnato anche da riti, abitudini, simboli ed espressioni fortemente condivise. Si privilegia il lavoro di équipe, il raggiungimento del consenso nelle decisioni e l'armonia interna. Il clima che si genera è caratterizzato da forte fiducia reciproca e impegno comune nel servizio.

- **Criticità.** In una comunità «clan» si riscontra una difficoltà di integrarsi per chi viene da fuori, per la presenza di abitudini molto interiorizzate da parte dei membri, che fanno sentire l'esterno come un pesce fuor d'acqua. Può essere altrettanto difficile per una persona che esce desiderare o riuscire a rientrare. Inoltre il «clan» è un modello che tende a investire molto sulle relazioni interne, preservando le persone dal conflitto, seppure esso non sia negativo a priori e in alcuni casi possa divenire luogo di creatività. Pastoralmente si tratta di comunità chiuse in se stesse, autoreferenziali. Comunità incapaci di «uscire», ripiegate nei propri recinti. In esse si insinua la possibilità di un'esperienza ecclesiale segnata da un interesse dominante per una sola e determinata forma di vita cristiana o una serie di ragionamenti che vengono ritenuti migliori.

Priorità: lavorare insieme e crescita personale
Bisogni comunitari: armonia e relazioni calde
Bisogni formativi: lavoro in équipe e gestione dei conflitti
Stile di guida: facilitazione e accompagnamento

Comunità apparato

Anche in questo modello l'attenzione è posta prevalentemente all'interno, ma privilegiando stabilità e controllo. Le energie sono impiegate per mantenere in piedi l'esistente, cioè per l'autoconservazione. L'appartenenza comunitaria si basa più su relazioni fredde (ruoli, servizi, incarichi) che calde (relazioni interpersonali, condivisione). L'attenzione è posta su una buona gestione delle attività e dei servizi offerti per fare in modo di non scontentare nessuno ed evitare confusione e conflitti. È importante la chiarezza nelle comunicazioni e l'efficienza.

- Punti di forza. Emerge in questo modello il valore positivo del fare chiarezza rispetto a ruoli e incarichi, per evitare dispersione delle risorse, demotivazione, conflitti, tensioni interne. Si ha cura organizzativa e si verifica quello che si fa. Si cerca di rendere le cose semplici, comprensibili e immediate per chi opera. Si sollecita il coordinamento tra gruppi e referenti. Questa chiarezza è preziosa anche per le persone a cui vengono fatte le proposte garantendo programmi chiari e continui.
- Criticità. In un contesto di incertezza e di cambiamento della realtà, queste attenzioni possono portare a un irrigidimento burocratico, dove la persona risulta essere in funzione del sistema e non il contrario. Il conflitto è visto negativamente, perché può interrompere la linearità e l'efficienza del sistema. Anche in questo caso si riscontra una certa autoreferenzialità che si manifesta attraverso il controllo e la ricerca di stabilità: si confida nella propria forza, nella capacità di normare opponendosi al cambiamento.

Priorità: efficienza, coordinamento, regolarità e stabilità
Bisogni comunitari: sicurezza e chiarezza
Bisogni formativi: programmazione e gestione operativa
Stile di guida: verifica e controllo

Comunità mercato

Quando stabilità e controllo vengono messe in atto, insieme a un'attenzione verso un focus esterno, si delinea un contesto «funzionale». Esso privilegia la ricerca di risultati, persegue una certa forma di perfezione e agisce in chiave di efficienza.

- Punti di forza. In positivo si nota la capacità di rispondere a bisogni ed esigenze delle persone (si pensi al prezioso lavoro di tante Caritas). La comunità si mette in ascolto della realtà, cogliendone i bisogni, intercettando richieste e cercando di acquisire maggiore presenza e visibilità sul territorio. Si preoccupa di offrire proposte significative, possibilmente ben strutturate, definite, di qualità, e cura molto la preparazione interna dei suoi operatori per elaborarle e fornirle.
- Criticità. In questi contesti c'è una spinta missionaria verso l'esterno, che si realizza però attraverso prodotti «preconfezionati» inadatti a mettere in discussione la propria comunità e che si traducono spesso in ansia di sussidiazione, celebrazioni e progettualità non ancorate alla realtà. Qui la comunità rischia di trasformarsi in un'agenzia di servizio, si concentra sul fare numerose attività che assumono un carattere educativo, sociale, ma non evangelizzante. In esse non trovano spazio la leggerezza del soffio dello Spirito e la forza della profezia. Le persone che si incontrano sperimentano un'esperienza di utenti che usufruiscono di servizi. Il rapporto con il territorio alimenta così richieste e aspettative, negoziazioni, più che condivisione e cammino comune.

Priorità: soddisfare richieste e bisogni, aumentare visibilità e presenza sul territorio

Bisogni comunitari: raggiungere obiettivi prefissati, coinvolgimento legato al fare

Bisogni formativi: competenze progettuali e metodologiche, in funzione dell'elaborazione di proposte

Stile di guida: raggiungimento degli obiettivi e attenzione ai risultati

Comunità bottega artigiana

Il focus *ad extra* si collega qui a flessibilità e discrezione/discernimento. Si tratta di una comunità dinamica, che non vive il cambiamento come pericolo, ma come natura propria dell'agire pastorale: fedeltà a una missione, quella di evangelizzare, adattando continuamente le esperienze ai mutamenti della realtà. In una bottega non si realizzano prodotti standard e preconfezionati, ma a partire da una visione condivisa le persone esprimono i loro talenti, il loro tocco originale. La spinta *ad extra* avviene quindi non in termini di collaborazione, ma di corresponsabilità e delega. Come un ospedale da campo, non ha paura di perdere il controllo e la stabilità, decentrandosi dal centro alla periferia, dentro una logica di prossimità e vicinanza, puntando su cosa è più utile, necessario e bello (cfr. EG 35). Si abbandona un approccio sistematico, ci si pone in ascolto e ci si concentra su ciò che è essenziale, il primo annuncio.

- Punti di forza. Il modello «bottega» favorisce contesti in cui le persone sanno correre dei rischi, sanno uscire dai modelli precostituiti (il «si è sempre fatto così»), sperimentando. Si agisce in modo dinamico per ricercare un'innovazione costante. Le prassi assumono una diversa configurazione *ad hoc* a seconda delle persone a cui si rivolgono e dei contesti in cui si sviluppano.

Una comunità «bottega» è segnata da flessibilità, leggerezza e decentramento: in essa si privilegia la discrezione (cioè il discernimento) che sa riconoscere le priorità e concentrarsi su ciò che è essenziale. C'è una costante apertura alla realtà e all'altro, capacità di mettersi continuamente in gioco e lasciarsi cambiare i piani dallo Spirito. Si pensa e si agisce come minoranza creativa trasformando dall'interno le cose, facendole nuove. La bottega è un luogo aperto, attento a ciò che davvero conta, ancorato alla realtà, dove le persone prendono decisioni e si assumono dei rischi promuovendo una cura *ad hoc* delle diverse fragilità. Le prassi di una comunità di questo tipo prendono la forma di un artigianato pastorale che assume grande efficacia in un contesto mutevole come quello attuale.

- Criticità. Si tratta di un modello molto estroflesso, per cui in assenza di una visione condivisa di comunità, di priorità e criteri, può creare dispersione e insicurezza. Inoltre può disorientare alcuni correndo il rischio di poca chiarezza nei ruoli e nei compiti, unita a una scarsa attenzione al coordinamento. Richiede persone che abbiano un cammino spirituale in grado di operare con sapienza in modo autonomo.

Priorità: visione comune e discernimento

Bisogni comunitari: motivazione, autonomia e sviluppo dei talenti personali

Bisogni formativi: come effettuare un discernimento e come accompagnare processi

Stile di guida: sostegno di cambiamento e innovazione, incoraggiamento di sperimentazioni, cura della visione

La nostra esperienza ci dice che il modello meno presente nel panorama italiano risulta essere quello più adeguato all'attivazione di una logica evangelizzatrice propria del discepolo missionario.

Infatti, solitamente emerge uno schiacciamento di attenzione *ad intra* e nella parte inferiore della matrice, sui modelli di apparato e mercato.

La bottega artigiana invece è luogo in cui le persone entrano ed escono, si lavora senza pacchetti standard, centrando l'attenzione sulle persone, ma senza voler in nessun modo «controllare», anzi rendendosi distintivi per ciò che rende davvero originali.

