

## Michal Vojtáš – “Pedagogia dei doveri”: Dall’esecuzione dei compiti alle virtù operative trasformative

[MICHAL VOJTÁŠ, *Progettare la pastorale: percorsi innovativi, virtuosi e umilmente integrali*, in «Note di Pastorale Giovanile» 52 (2018) 2, pp. 16-18 e 31-39.]

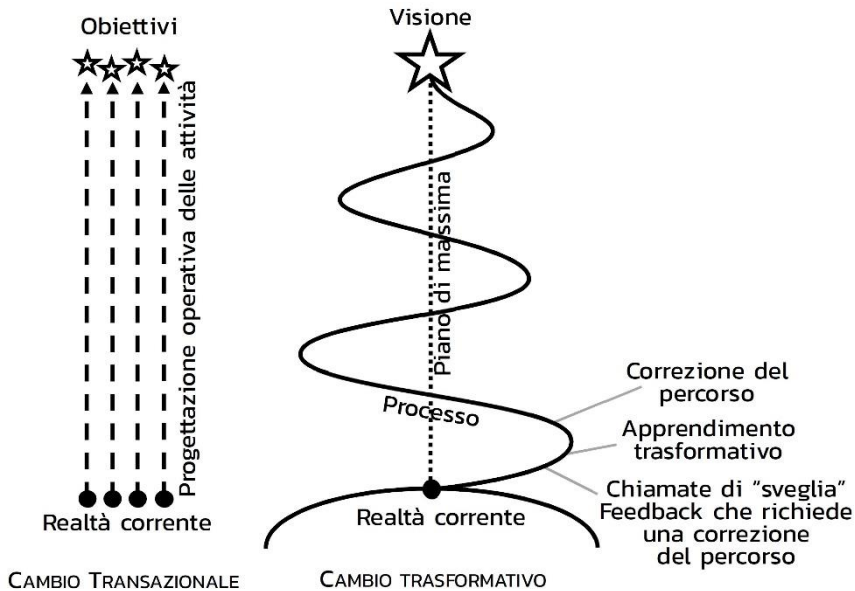
Se vediamo l’educazione e la pastorale giovanile simile a un capolavoro di arte raffigurativa, diventa importante avere chiaro il “prodotto” desiderato dello sforzo creativo: che cosa si vuole rappresentare, come saranno disposti i personaggi, quali emozioni si vogliono suscitare, in quale ambiente si 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. [16] 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 [17] 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. Subito dopo è importante approfondire l'identità di chi progetta, le sue *disposizioni virtuose* perché un processo trasformativo possa attuarsi. [18] [...]



La formazione di chi progetta è connessa con l'esito della progettazione educativo-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. [31]

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. Per una progettazione trasformativa è necessario che la persona abbia una mentalità giusta (fedeltà creativa), sia nel processo di ricerca (discernimento) che nella capacità di agire operativamente (coerenza operativa).

### 1. 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 educativo-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 [32] 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 giovani 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: [33]

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, si prospettano visioni, si coscientizzano le motivazioni e si usano 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.

## **2. Discernimento**

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 [34] 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 [35] 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 trasformativa, 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.

### 3. *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 [36] 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). [37]

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. [38]

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. [39]