

EL LIDERAZGO COMO ACICATE DE COMUNIDADES VIVAS EN EL ÁMBITO DE LA REVITALIZACIÓN

Pedro MERINO CAMPROVÍN, OAR

No os amoldéis a este mundo, sino idos transformando con la nueva mentalidad, para ser capaces de distinguir lo que es voluntad de Dios, lo bueno, conveniente y acabado (Rom 12, 2).

Esta invitación de san Pablo reaviva nuestra marcha, encendidos en el amor primero de la Recolección. Estamos convencidos de que Dios está con nosotros, nos llama y nos invita a seguir sus pasos y a expandir su Reino.

En el fondo, deseamos ser leales al Señor de nuestras vidas. Esta veta de autenticidad, tal vez adormecida, puede despertar. Clamemos juntos, pidamos juntos, invoquemos juntos. El Señor no está dormido y espera nuestro grito, para salir a nuestro encuentro y animarnos. ¡No temáis!

1. Necesitamos líderes

En la era de la reforma global de la vida consagrada necesitamos un estilo diferente de liderazgo, fraternidades más frescas, animadas y libres. «Necesitamos líderes creativos, líderes que reflexionan y leen; estudian y no se conforman. No hacen falta líderes gerentes. Hacen falta líderes sanos y santos, porque estos crean convicción, contagian esperanza y acercan el plan de Dios. Este siglo busca líderes que miren a los ojos a los hermanos, líderes humanos, cercanos, fraternos y débiles»¹. Todo un programa para sanear nuestras comunidades.

Los líderes siempre han sido necesarios, y gracias a ellos la historia humana sigue en pie en busca de caminos y respuestas. Para romper el signo negativo de una humanidad a la deriva vino el «líder máximo» (y, en definitiva, único capaz

1 L. A. GONZALO DÍEZ, «¿Es posible otro liderazgo?»: AA.VV., *El liderazgo para la reorganización: fundamento, configuración y caminos*, Monográfico *Vida religiosa* 112/4 (2012) Editorial. C. LOWNY, *El liderazgo de los jesuitas*, Santander, Sal Terrae, 2014, 22, escribe sobre «la alarmante necesidad de más liderazgo personal que experimenta nuestra sociedad».

de decir la última Palabra), Cristo, enviado por el Padre. Pero seguimos atrapados en los problemas que nosotros mismos generamos. Nada nuevo: la condición humana, pródiga en interrogantes a la espera de respuesta, y la Palabra revelada como ayuda están ahí. Andan juntas la luz y las tinieblas, Dios y los humanos. Estamos convocados al encuentro, que acorte las distancias y unifique miradas y deseos. Vivimos tensos, inquietos, o aletargados y sedados por una atmósfera cargada de materia opaca. Da la impresión de que cada vez está más lejano el horizonte luminoso, la nueva tierra prometida. En esta encrucijada nos gritamos las palabras mágicas: «¡Revitalización, reestructuración!».

Son más que voces de socorro, les estamos dando vida al convertirlas en proyecto. La orden entera está en ello y ha apostado decididamente en capítulos, documentos, semanas de estudio, jornadas y ejercicios espirituales. Pero da la sensación de que nos da miedo. Necesitamos empuje, guías, hermanos convencidos, maestros que nos lleven de la mano y espanten nuestros miedos a lo nuevo; nos cuesta salir de la costumbre y la rutina. Necesitamos líderes que, desde nuestra realidad crujiente, nos guíen hacia «la realidad que es Cristo» (Col 2,17). La orden debe tenerlo claro y tomárselo muy en serio:

Uno de los primeros gestos de revitalización de la comunidad religiosa es la formación de superiores con visión. Hombres y mujeres que, ante todo, sean buscadores de Dios y no maestros de costumbres o instructores de aciertos y errores... No hacen falta maestros sino testigos que, con humildad, muestren cuál es su andadura creyente².

Pero los líderes, a su vez, necesitan pueblo, personas decididas, dispuestas a escuchar y a luchar por algo nuevo. La revitalización, que nos llevará a la reestructuración, no se experimenta en muñecos de cartón, se vive personalmente, es una opción que compromete. Si unimos fuerzas, si somos capaces de mirar y querer lo mismo, si en definitiva damos paso al Maestro, líder interior y médico a nuestra medida, todo será más fácil, nuestra esperanza no quedará frustrada.

En esta perspectiva que implica voluntades libres mucho tiene que decir y hacer el líder. Sobre el líder pesa ciertamente una responsabilidad especial, pero no única, pues él es solamente una parte del conjunto, en el que cada uno debe

2 Luis A. Gonzalo completa su propuesta señalando cuáles son los tres «ingredientes» del ministerio del superior: animación, liderazgo y visión. Y aclara que la visión «es un don que permite ver más allá de las apariencias, con lo cual se logra la perspectiva: conoce el antes e intuye el después, por eso hace posible el ahora. Tiene especial unción para trabajar el nosotros y de integrar en él la particularidad y la sana autonomía imprescindibles de la verdadera comunión en libertad» (L. A. GONZALO, «Líderes que mantengan la expectación y el apasionamiento»: AA.VV., *El liderazgo...* 15 y 17).

asumir lo suyo. Nadie puede dormirse en la pereza. El líder, por tanto, es un servidor, y ha de evitar la sensación de ser él quien lleva todo el peso de la comunidad. No debemos identificar al líder con el superior en exclusiva. Todos estamos llamados a ser líderes, a vivir en la Verdad, a ser santos. No seamos «peregrinos perezosos» (s. 150,10), simples «consumidores de comunidad» (VFC 24). Todos, de alguna forma, somos líderes, aun sin pretenderlo. Procuremos ejercer con humildad, sin cobardías.

2. El término «liderazgo»

Asumimos el término «liderazgo», porque expresa aspectos de hondo valor social, trasladables sin mayor violencia a la vida de comunidad. Sin embargo, mantenido el término, nuestra aplicación dista mucho de la perspectiva empresarial, en la que «a menudo, lo que hoy recibe el nombre de “liderazgo” no es más que una superficial sustitución de la sustancia por la técnica»³, que no interesa en nuestro caso. Pero sí es válido por lo que supone aceptar dentro de la comunidad la figura y sobre todo la influencia, en nuestro caso positiva, de alguien que tiene la misión de animar al grupo a conseguir la meta propuesta del seguimiento de Jesús en el contexto del carisma propio.

De forma indistinta emplearemos el término «líder», intercambiable por el de «superior» o «prior», admitiendo que tampoco estos últimos términos están de por sí exentos de carga ideológica, que puede invitar al rechazo. En todo caso expresan al menos un valor de uso admitido para referirse a quienes, por nombramiento de la autoridad competente, representan un servicio o misión dentro de la estructura comunitaria.

3 C. LONEY, *El liderazgo...* 20. En las páginas siguientes (cf. *Ib.*, 21-47) este autor se entretiene en detallar los cuatro valores especiales que constituyen la sustancia de su idea de liderazgo en un análisis profundo de la experiencia jesuítica: autoconciencia, ingenio, amor y heroísmo. Es decir, la Compañía preparaba a sus soldados para triunfar formándolos como líderes que: a) eran conscientes de sus fuerzas, sus debilidades, sus valores y su visión del mundo; b) se atrevían a innovar y adaptarse a un mundo en constante cambio; c) comprometían a otros con su positiva y bondadosa actitud; y d) se activaban a sí mismos y a los demás gracias a sus heroicas ambiciones. El proyecto de Chris no termina en analizar las causas que explican el éxito de los jesuitas en el siglo XVI, sino que además señala quiénes pueden ser considerados líderes y cómo se forman estos en cada generación, incluida la nuestra. Resulta importante destacar en su modelo de liderazgo las características: El liderazgo no es una acción. Es mi *vida*, una forma de vivir. Además, la tarea de ser líder no acaba nunca. Es un proceso constante (cf. *Ib.*, 26).

Debo advertir que el hecho de que el tema del liderazgo lo centre en la persona del superior o prior, no debe interpretarse como si únicamente a ellos estuviera confiada o reservada la responsabilidad de guiar, animar o decidir en el ámbito de la comunidad. Es muy importante entender que esta misión del liderazgo no es ni principal ni necesariamente individual, sino más bien compartida o colegial, sin desdeñar el carácter de responsabilidad específica que le asignan nuestras leyes a la persona del superior o prior.

De hecho, nadie tiene el nombramiento de líder de la comunidad (este término ni siquiera aparece en el texto constitucional), mientras que algunos son designados como priores. De líder, para bien o para mal, se ejerce, es una forma de estar presente con influencia en el grupo, mientras que el nombramiento de prior es un cargo, al que hay ponerle vida, entrega y generosidad, para que el nombrado se convierta en líder.

Desde esta perspectiva, en la comunidad puede haber muchos religiosos que actúan como líderes⁴, para bien de todos, mientras que uno solo es el superior. Esto quiere decir que lo que voy a exponer no es aplicable solo a unas pocas personas dentro de la comunidad, sino que invita a todos a prepararse para ejercer esa misión, al margen de un posible nombramiento como prior. Si el liderazgo es «capacidad de guiar sin imponer; orientar sin forzar; mostrar y atraer», nadie queda excluido de este servicio.

3. El liderazgo como servicio⁵ compartido

Sin necesidad de entrar en muchos detalles sobre las posibles formas de entender el liderazgo, pienso que aquí nos interesa enmarcarlo en el ambiente

4 «*Todos* (el subrayado es suyo) estamos llamados a ser líderes, y a lo largo de nuestras vidas se repiten las oportunidades de ejercer ese liderazgo. La función de líder no es un privilegio reservado a unos pocos [...] Podemos ser líderes en todo cuanto hacemos: en nuestro trabajo y en nuestra vida cotidiana» (C. LONEY, *El liderazgo...* 16).

5 «Aquí fijamos la atención sobre el liderazgo servidor, compartido y compasivo. Lo cual postula: 1) Volver a las raíces evangélicas donde Jesús muestra su condición de siervo. 2) Considerar que los grandes sueños se realizan desde la responsabilidad compartida. 3) Pasar del control a la compasión» (A. BOCOS MERINO, «Colaboración en el servicio de la autoridad»: *Vida religiosa* 117/1 [2014] 34-35). Liderazgo no es una cualidad, sino una vida que se comparte. Jesús, en verdad, es el modelo del líder servidor, que comparte su misión eligiendo a los apóstoles, enviando y cooperando con ellos (cf. Mc 3,13-19; Lc 10,1-9; Mc 16,15-20); y compasivo, como muestra en las parábolas de la misericordia.

propriadamente bíblico y teológico de «servicio»⁶. «La autoridad está al servicio de la comunidad para que, a su vez, esta se ponga al servicio del Reino» (SAO 17). Nuestras *Constituciones* lo recalcan de forma expresa⁷.

Dentro de la fraternidad, tanto la autoridad como la obediencia, no son otra cosa que dos servicios en favor de la comunión: unos sirven presidiendo y obedeciendo, y otros sirven participando en el discernimiento de la voluntad de Dios y obedeciendo⁸.

La comunión exige colaboración, entrega, libertad y voluntad integradas armónicamente por el superior. La figura del superior no supone una separación entre él y los otros miembros de la comunidad; más bien forman un todo inseparable, un grupo de convocados a la unidad, en la que todos buscan un único objetivo, aunque con tareas distintas.

El *liderazgo* no es un título, se ejerce; no es una profesión, ni se asume por encargo. Es una *misión*, a veces impuesta, como el caso de Josué (cf. Dt 31,7-8.23) o del superior. En ese sentido no es posible reservar la función de líder solo para casos excepcionales, a discreción. Líder se es o no se es, sin términos medios, aunque se pueda hablar de la calidad del líder. Por tratarse de una misión, al líder se le supone una identificación con la misión que se le confía y una capacidad personal para llevarla a cabo. Esta identificación con el servicio a los demás le obliga a dejar sus propios intereses en un segundo plano, para ocuparse de lleno en el bien de los demás.

El *liderazgo* es servicio compartido. Lo importe es la misión (que sean uno) y una vida compartida. Lo que hay que compaginar es el papel de cada uno, que es complementario. Todos obedecen al mismo y único Señor y apuestan por él. El único y verdadero «superior» de la comunidad es Dios, frente al cual todos son

6 San Agustín define al preósito o superior como «el que preside a la comunidad o, para ser más exacto, el que *sirve* a los hermanos en el monasterio» (*en. Ps.* 99,11). En la comunidad agustiniana, por consiguiente, ejercer la autoridad es servir. El superior está, no tanto para presidir y mandar, cuanto para servir y ayudar a los hermanos. Dicho de otra forma, el superior está al servicio de los hermanos, para que estos puedan ponerse más enteramente al servicio de Dios (cf. A. MANRIQUE y A. SALAS, *Evangelio y comunidad. Raíces bíblicas de la consagración a Dios en san Agustín*, Madrid, Ed. Biblia y fe, 1978, 227). El lector puede consultar las páginas 227-31 con referencias agustinianas importantes sobre el tema de la autoridad y obediencia.

7 Reproducimos algunos números más significativos. “Los superiores ejerzan la autoridad con espíritu de servicio a los hermanos” (*Const.* 61); “La autoridad y la obediencia, que implican mandar y obedecer, son un servicio para la paz y el bien común” (*Const.* 63). Se trata de que “todos los superiores entiendan y practiquen su ministerio como un servicio y entrega a los hermanos” y “recuerden que ejercen su función de servicio y de guía de acuerdo con la índole propia de la orden” (*Const.* 324).

8 J. ROVIRA, *Autoridad y obediencia en la vida religiosa hoy*, Madrid, San Pablo, 2005, 35.

súbditos e inferiores; y en la comunidad ninguno es «inferior» a los otros, sino que todos son hermanos, fundamentalmente iguales, en constante búsqueda de lo que Dios quiere (cf. Mt 23, 8-12).

El *líder* actúa desde dentro y forma parte de la misma entraña del grupo al que pertenece, no precisamente como «superior», sino como fuerza y valor, que anima y guía. Su presencia no destaca por lo que manda o impone, sino por lo que es, por lo que dice y, sobre todo, por lo que hace. Su mensaje verbal y su testimonio revelan su categoría y en definitiva su autoridad, que no se mide por títulos, sino por coherencia. Debido en gran medida a su servicio, se va creando un clima humano y fraterno, que une los corazones, hasta llegar a ser «una sola alma y un solo corazón dirigidos hacia Dios» (*reg.* 1,2).

4. Cualidades del líder

Nuestras *Constituciones* le asignan al superior muchas funciones y competencias, pero no se detienen en detalles sobre las cualidades⁹ que necesita para desempeñar su misión. La *Regla* le recuerda que «habrá de dar razón de vosotros ante Dios» (*reg.* 7,3), por lo que, en correspondencia, las *Constituciones* piden a los hermanos que «obedezcan a los superiores por amor, buscando hacer la voluntad de Dios, y ayudándoles a llevar así la carga de la comunidad» (*Const.* 58).

a. Impregnado de humildad

Tomo como base la metáfora del papa Francisco, que presenta como modelo a «la comunidad evangelizadora (que) se mete con obras y gestos en la vida cotidiana de los demás, achica distancias, se abaja hasta la humillación si es necesario, y asume la vida humana, tocando la carne sufriente de Cristo en el pueblo. Los evangelizadores, añade, tienen así *olor a oveja* y estas escuchan su voz» (EG 24)¹⁰.

9 Miguel Ángel Millán Asín dedica un capítulo a los valores del líder que, según él, se encuentran en casi todos los fundadores; entre otros, destaca la humildad y el amor (cf. M. A. MILLÁN ASÍN, *Liderazgo y gestión. Lo que podemos aprender de los fundadores*, Santander, Sal Terrae, 2013, 89-122).

10 Para completar su pensamiento, más adelante sale al paso del peligro de un anuncio evangélico que quede reducido a «algunos acentos doctrinales o morales que proceden de determinadas opciones ideológicas», para concluir que «el mensaje correrá riesgo de perder su frescura y dejará de tener *olor a evangelio*» (EG 39).

El papa pide al evangelizador que se abaje «hasta la humillación», y san Agustín se enamora del «Jesús humilde» (*conf.* 7,18,24), que reconstruye su corazón soberbio para convertirlo en su testigo. Esto nos recuerda la importancia decisiva que tiene la humildad en la sanación del hombre caído, a la vez que es virtud imprescindible para quien se acerca a la intimidad del hermano. Por eso, el superior no sólo ha de «oler a hermano», sino que deberá estar impregnado de evangelio (cf. EG 39), o sea, revestido de humildad.

Sólo así podrá estar a la escucha y comprender las necesidades y el dolor de sus hermanos y, a la vez, estar dispuesto a cargar con ellos, sin sorprenderse por sus debilidades y sin hacer ascos ante sus errores. En el cuerpo a cuerpo de la vida comunitaria hay que estar muy armados de humildad, sin la cual el superior puede confundir la autoridad con el poder, y el súbdito derivar en interpretaciones subjetivas sobre la acción del superior.

Hablar de la *humildad* equivale a hablar de *amor*: La humildad es amor bien ordenado, dejando a Dios el lugar que le corresponde. El superior debe tener siempre delante el principio agustiniano: «Dios no hará fuerte a nadie que no reconozca antes su debilidad y su miseria» (s. 76,6). Dios, que es amor, no invierte en saco roto ni en amor desordenado o soberbio. El que se dispone a servir sabe que no hay otro camino que el de la humildad y paciencia, que son variantes del amor. Y cuando se trata de construir comunidad, hay que poner amor.

T. Radcliffe conecta el liderazgo del padre y del hijo pródigo con una actitud humilde, que renuncia a anteponer la renuncia a la propia dignidad para dar paso al encuentro:

El liderazgo de ambos, hijo y padre, significa que ambos dejaron de lado su dignidad. El hijo se acerca al padre sin reclamar su dignidad de hijo [...], y el padre deja de lado toda su dignidad patriarcal [...] De forma más radical vemos el liderazgo en el hijo que pide perdón y en el padre que se niega a esperar del hijo una petición de perdón¹¹.

b. *Ejemplo más que palabras*

El filósofo Francesc Torralba Roselló, al escribir sobre «La ejemplaridad: El ideal del maestro», advierte que «educamos (construimos comunidad, podemos

11 T. RADCLIFFE, «Paradigma del liderazgo cristiano. La parábola del hijo pródigo»: AA.VV., *El liderazgo...* 38. Tal vez con algo de exageración Radcliffe escribe que «la principal función de un líder cristiano es entrar decididamente en la vulnerabilidad. Hemos de ser los primeros en tirar por el suelo la imagen de fuerte; hemos de ser los primeros en decir: ¡lo siento!» (*Ib.*).

decir) más con lo que hacemos que con lo que decimos», y se queja de que, «sin embargo, seguimos prestando más atención al discurso que a la acción, a los papeles (digamos, principios o normas) que a las personas, a las palabras que a los hechos»¹².

El superior/líder no debe poner su empeño principal en el «cumplimiento de las normas» ni en la uniformidad de los gestos comunitarios, sino en garantizar la vida de los religiosos, consciente de que su influencia positiva de líder no depende tanto de lo que dice, predica o exige, sino de su capacidad (o genialidad) para dejarse sentir cercano, ser aceptado y querido. El papa Francisco en este sentido pide y reclama la presencia de testigos, más que de evangelizadores: «También en esta época la gente prefiere escuchar a los testigos: tiene sed de autenticidad» (EG 15). Este pensamiento Francesc Torralba lo remata así: «El lenguaje prescriptivo sólo es valioso, si el emisor es coherente» (o sea, testigo). Sin encuentro no hay educación, influencia constructiva posible.

c. *Humano y cordial*

Es muy importante que las actuaciones del superior no suenen a golpe frío, anónimo y distante, como si vinieran sugeridas por el poder y no por el afecto. «Prefiera ser amado por vosotros a ser temido» (*reg.* 7,3). La gota de miel puede más que el barril de vinagre, dijo san Francisco de Sales. Además, hay que tener en cuenta que la verdad desnuda no es amiga del hombre. «La verdad dura no cura», enseñaba Laín Entralgo. El papa Francisco lo ha dicho sencillamente. Bajo el título «El acompañamiento personal de los procesos de crecimiento», escribe:

En una civilización paradójicamente de anonimato y, a la vez obsesionada por los detalles de la vida de los demás, impudorosamente enferma de curiosidad malsana, la Iglesia necesita la mirada cercana para contemplar, conmoverse y detenerse ante el otro cuantas veces sea necesario [...] para hacer presente la fragancia de la presencia cercana de Jesús y su mirada personal. La Iglesia tendrá que iniciar a sus hermanos –sacerdotes, religiosos y laicos– en este «arte del acompañamiento» [...] Tenemos que darle a nuestro caminar el ritmo sanador de *proximidad*, con una mirada respetuosa y llena de *compasión*, pero que al mismo tiempo *sane, libere y aliente a madurar* en la vida cristiana (EG 169)¹³.

12 Cf. F. TORRALBA ROSELLÓ, «La ejemplaridad: El ideal del maestro»: *Vida Nueva* 2.878 (2014) 50.

13 ¿Por qué el papa Francisco se ha convertido en líder mundial indiscutible? Sus palabras,

Todas las virtudes le darán buen juego al superior en su misión de servicio a la comunidad, pero por su vistosidad y resonancia inmediata deberá esmerarse en ser humano, como expresión inequívoca de que antes ha estado con Jesús, que «a pesar de su condición divina, no se aferró a su categoría de Dios; al contrario, se despojó de su rango y tomó la condición de esclavo, haciéndose uno de tantos. Así, presentándose como simple hombre, se abajó, obedeciendo hasta la muerte y una muerte de cruz» (Flp 2,6-8). Con esta talla «humana» Jesús¹⁴ entra de puntillas en el mundo de los humanos y nos rescata de la muerte, y marca el camino por el que han de transitar cuantos se sientan solidarios de su causa y estén dispuestos a servir. Es el abecé del superior: amar, obedecer, servir. Bien conjugados estos valores en su doble dimensión vertical y horizontal, reforzarán su autoridad.

Para comprender en toda su profundidad lo que implica el talante humano en la mente de Agustín, baste trae aquí su descripción al recordar a sus amigos:

Había un montón de detalles por parte de mis amigos que me hacía más cautivadora su compañía: charlar y reír juntos, prestarnos atenciones unos a otros, leer en común libros de estilo ameno, bromear unos con otros dentro de los márgenes de la estima y respeto mutuos, discutir a veces, pero sin acritud, como cuando uno discute consigo mismo [...] Instruimos mutuamente en algún tema, sentir nostalgia de los ausentes, acogerlos con alegría a su vuelta: estos gestos y otras actitudes por el estilo, que proceden del corazón de los que se aman y se ven correspondidos [...] eran a modo de incentivos que iban fundiendo nuestras almas y de muchas se hacía una sola (*conf.* 4,8,13).

Que esta descripción se haga realidad en la vida de comunidad es un reto para todos y un programa, que habría que completar con otros detalles más específicamente espirituales, cuyo éxito depende en gran parte de la buena mano del superior.

Casi idéntico es el programa que describen nuestras *Constituciones*, que acentúan más la dimensión evangélica:

sus gestos y al final su persona tan cercana y sensible a la vida real importan mucho al mundo. Su exhortación es un ejemplo de sensibilidad para todos, pero sobre todo para los más débiles. Leonardo Boff alaba la sabiduría del papa con estas palabras: «Él (el papa) ha dicho que primero viene el amor, la misericordia, ternura [...] y después la doctrina».

14 El mismo Dios se hace presente en carne humana, para poder sentir y expresarse como nosotros: «El hacedor del hombre se hizo hombre, de forma que toma pecho quien gobierna los astros; siente hambre el pan, sed la fuente, duerme la luz, el camino se fatiga en la marcha, la verdad es acusada, el juez es juzgado; la justicia, condenada; la fortaleza, debilitada; la salud, herida; la vida muere» (s. 191,1,1). «Sufrió hambre el que a todos alimenta y tuvo sed el que creó toda bebida [...], se fatigó por los caminos de la tierra [...], murió» (*cat. rud.* 22,40).

Entre los miembros de la comunidad reine una amistosa convivencia en Cristo: fomenten todos los hermanos en diálogo abierto la confianza mutua, socorran a los enfermos, consuelen a los desanimados, alégrense sinceramente de las cualidades y de los triunfos de los demás como si fueran propios [...] y cada uno encuentre su plenitud en la entrega a los demás (*Const.* 18).

J. Rovira desciende todavía más a detalles de la vida diaria:

Quien no sabe bromear o no sabe reírse de sí mismo; quien no sabe hablar de lo más santo y de lo más profano cuando sea conveniente, sin temor a perder la autoridad, o no sabe «aguantar» sin perder la calma; quien solo sabe hablar de cosas «serias» y espirituales, no debería moderar una comunidad, sobre todo si es juvenil¹⁵.

El superior que no está pendiente de su propia imagen está dispuesto a saltar barreras de «formalismos» o supuestamente «edificantes» para abrir caminos de sana convivencia y expresarse con naturalidad, como una madre ante su hijo. Lo que realmente importa no es su «imagen» social externa, sino la que deben configurar todos a semejanza de Jesús.

d. *Comunicación y coherencia*

Para ser líder es fundamental la apertura al otro, la sencillez, la transparencia y la capacidad de comunicación. Está de sobra decir que estas características son fundamentales en primer lugar y sobre todo en la perspectiva teológica cara al encuentro con Dios. Quien no es capaz de entrar en diálogo con Dios difícilmente lo va a intentar o conseguir con sus hermanos; y sin diálogo no hay encuentro ni se puede compartir lo más importante de la vida. El mismo Dios, en el más genial intento de entrar en diálogo con el hombre, dejó su categoría de Dios y se hizo hombre, se puso a nuestra altura en todo, menos en el pecado. Se acercó al máximo a nosotros, para entendernos y para que lo entendamos. Cristo representa el liderazgo en estado puro. A partir de su revelación y del testimonio de su vida podemos entender la talla del líder humano. No es una misión fácil, pero es necesaria. Por eso vino Cristo, como ejemplo.

Lo que trasmite el líder no es solo ni principalmente ideas o mensajes claros, sino testimonio de vida y coherencia. «Es crucial la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace»¹⁶. El superior tiene que estar dispuesto a entrar en el juego

¹⁵ J. ROVIRA, *Autoridad y obediencia...* 40.

¹⁶ A. TODÓ, *Pensar el liderazgo. El liderazgo en tiempos de cambios*, Barcelona, Esade, 2007, 16. El mostrar coherencia es vital, pues refleja tanto lo que soy como lo que hago. Chris

de la vida, tiene que mojarse, tiene que sentir de cerca la alegría y el dolor, el éxito y el fracaso, tiene que estar dispuesto a palpar de cerca la gracia y el pecado, tiene que «correr el riesgo del encuentro con el rostro del otro, con su presencia física que interpela, con su dolor y sus reclamos, con su alegría que contagia en un constate cuerpo a cuerpo... El Hijo de Dios, en su encarnación, nos invitó a la revolución de la ternura» (EG 88).

Con líderes así es más fácil levantar al caído, animar al pusilánime, remover obstáculos, construir comunidad. Un superior abierto, que comunica e informa a sus hermanos, facilita el diálogo, se interesa por cada uno y lo que hace, conoce sus tareas, hace suyos sus problemas y se alegra con sus éxitos. Está pendiente de sus proyectos y los anima. Procura que todos se sientan gestores importantes, facilita el diálogo entre todos, que encuentren en comunidad el ambiente propio para hacer comunes los proyectos, los problemas y las alegrías de la misión cumplida. Todo esto refuerza los lazos de unión, el afecto mutuo, la confianza. La comunicación interna dentro de la comunidad es esencial.

e. Sin límite para lo grande, centrado en lo pequeño

El superior necesita vista de águila y corazón de madre, sin límite para lo grande, para lo esencial, para lo innegociable, y con gran sensibilidad para ocuparse de lo pequeño. El líder no es solo para las grandes ocasiones, sino motor y guía para andar por casa. Ha de mostrarse atento, cercano al detalle que permite al hermano sentirse comprendido, respetado y querido, lo que supone acercarse con respeto, confianza y delicadeza, comer juntos, dialogar, compartir lo positivo, evaluar lo cotidiano y programar, encontrar espacios de esparcimiento, que no son de simple relleno, sino constructivos de comunidad.

A esta cualidad el papa Francisco la llama *magnanimidad*, virtud de lo grande y lo pequeño, que consiste en «hacer las *cosas pequeñas* de cada día con el *corazón grande* y abierto a Dios y a los otros. Es dar su valor a las cosas pequeñas en el marco de los grandes horizontes, los del Reino de Dios». Se

Lowney presenta la actitud coherente como «la herramienta más convincente con la que el líder se enfrenta al mundo. La simple técnica no es suficiente. La mayor fuerza de un líder radica en su visión personal, transmitida mediante el ejemplo de su vida diaria» (C. Lowney, *El liderazgo...* 29). En este sentido «el liderazgo no es una profesión ni un papel que se representa en el lugar de trabajo y del que uno se olvida al volver a casa para descansar y disfrutar de la vida real. Más bien, el liderazgo *es* la vida real del líder» (*Ib.*, 30).

trata de «encarnar los grandes principios en las circunstancias de lugar, tiempo y personas»¹⁷.

El superior debe tener muy clara la meta hacia la que se dirigen él y sus hermanos, *in Deum*, y al mismo tiempo debe ser consciente de las características (fuerzas y flaquezas) de cada uno, para ayudarle a sacar lo mejor de sí mismo. Ello exige un tacto exquisito, jugarse cada día su propia credibilidad y estar expuesto al fracaso (como Cristo, que a pesar de haberlo hecho todo bien, no fue comprendido ni aceptado). No debe dejarse doblegar ni evadirse por la posible idea de fracaso que le ronde en la cabeza. Con máxima generosidad y compasión hacia sus hermanos, que lo necesitan, conviene que con humildad se repita: *Si adhuc sum necessarius, non recuso laborem*. La mirada larga y perspectiva amplia no debe olvidar la importancia decisiva del gesto amable, abrazo cálido, silencio comprensivo y aplauso oportuno.

El amor, en esta etapa de peregrinación, tiene rostro humano. Si Dios no tuvo a menos encarnarse, no nos empeñemos es desnaturalizarnos para expresar nuestro amor al prójimo. El hombre es de carne y hueso, sensible, emocionable. Por eso, la verdadera fraternidad ha de tener un rostro humano y muy sensible. El hecho de que sea una *unión de almas y corazones hacia Dios* no sólo no resta nada a su expresión afectiva y sensible, sino que es eso justamente lo que le confiere la auténtica dimensión humana.

Por otra parte, el superior debe invertir mucho en intensidad y tiempo en hablar con el Señor, sin descuidar el diálogo con sus hermanos, uno a uno y con todos en comunidad. Son dos frentes, que tal vez no exijan la misma intensidad, porque son de valor desigual, pero que han de ser atendidos con toda fidelidad. Se trata de tener activada la fuerza del amor¹⁸, que es lo que da sentido a todo. La dirección y destinatario del amor los va marcando la circunstancia. Dios es el primero, pero al hombre lo sentimos más cercano y lo vemos más fácilmente; el amor a este limpia nuestros ojos y nuestro corazón para ver también a Dios¹⁹.

17 Palabras recogidas en la entrevista realizada por Antonio Spadaro (cf. A. SPADARO, «La fe en el ambiente digital»: *Razón y fe* 268 [2013] 171-82).

18 Los preceptos son dos, pero en realidad no es más que uno, que se expresa en formas y direcciones distintas. Quien ama de verdad no hace exclusiones. «Pues mira, cuando amas a los miembros de Cristo, amas a Cristo [...] amas también al Padre. El amor es indivisible. Elige uno de estos tres amores; te siguen los otros amores [...] Supongamos que dices: “Amo al Padre y al Hijo, pero sólo esto” [...] Mientes. Si amas a la cabeza, amas también a los miembros; y si no amas a los miembros, tampoco amas a la cabeza» (*ep. Io.* 10,3).

19 «El amor a Dios es lo primero que se manda, y el amor al prójimo es lo primero que se debe practicar [...] Mas tú, que todavía no ves a Dios, amando al prójimo te harás merecedor de verle a él. El amor del prójimo limpia los ojos para ver a Dios» (*Io. ev. tr.* 17,8).

Se pierde el tiempo y se fracasa, si el servicio al hermano no lleva la garantía del amor de Dios. Certeramente puntualiza el Papa: «Sin momentos detenidos de adoración, de encuentro orante con la Palabra, de diálogo sincero con el Señor, las tareas fácilmente se vacían de sentido» (EG 262). Además «una persona que no esté convencida, entusiasmada, segura, enamorada (de Dios), no convence a nadie» (EG 266).

5. Retos y objetivos

a. *Prioridades*

El superior debe priorizar su comunicación con Dios, incluso antes de hablar con sus hermanos, pues es el Padre quien le va a ayudar a comprender y a querer a quienes le ha confiado. Si no conoce a Dios, ¿cómo va a animar a sus hermanos en la búsqueda de su voluntad? Por tanto, más que afanarse por predicar y corregir, escuche a Dios, que le sugerirá lo que tiene que decir y cómo lo ha de decir. Debe estar muy atento a las prioridades y poner todo su empeño para garantizarlas.

Parte de los conflictos de la vida en comunidad surgen de la falta de acuerdo inicial sobre el *primum propter quod* y de la imagen que cada uno tiene de sí mismo y de la comunidad. No se entra en la vida religiosa para hacer una comunidad a la propia medida, como tampoco podemos reducir a Dios a nuestra propia imagen. De ahí la necesaria purificación de relativismos e individualismos. Cuanto más se aferra el individuo a sí mismo, más se aleja de sus hermanos y hace más difícil la convivencia. Todo el esfuerzo realizado a favor de la propia imagen se convierte en lucha contra la imagen de Dios. La verdad es que «todo hombre se alía con su propia imagen y se aparta de su disimilitud» (s. 15,2,2).

La urgencia o ruido de lo inmediato no debe dejar en segundo plano la prioridad real e indiscutible de la razón por la que estamos y vivimos en comunidad: Dios. Conscientes y responsables de este valor primero, tanto el religioso (con sus derechos) como el superior en su misión de respeto y apoyo a la causa de Dios, a quien representa (cf. vc 92), deben deshacerse de toda tentación de relativizar los derechos de Dios por un humanismo mal entendido.

Es precisamente el superior quien debe supervisar no solo el quehacer *ad extra* del religioso, sino sobre todo el funcionamiento del motor central, el corazón y la identificación carismática, en la que cualquier fallo o desenfoco puede resultar grave. Disponemos de muchos sistemas, casi automáticos para medir la

«acción» e incluso los resultados positivos o negativos de nuestra misión apostólica (la acogida o aceptación del mensaje en la predicación, enseñanza, presencia apostólica, o el rechazo, indiferencia, etc.), pero a veces no reservamos el tiempo necesario ni el ambiente propio comunitario, ni la energía imprescindible para poner a punto nuestro espíritu y revisar nuestra fidelidad a Dios y a los hermanos.

Si el superior no entra en juego y convence a los hermanos de la conveniencia de la puesta a punto, o en su caso la exige, corremos el riesgo de infarto o quiebra total o parcial por falta de «mantenimiento». Es una gracia extraordinaria contar con la ayuda del superior que, siempre vigilante, no se deja vencer por la rutina o el cansancio, u ofuscar por destellos comprometedores. Su responsabilidad es muy alta, porque no puede ni debe abandonar el timón. Por tanto, es conveniente que el superior sea ante todo una persona espiritual, convencida de la primacía de lo espiritual, tanto en lo que se refiere a la vida personal como a la edificación de la vida fraterna. Su misión prioritaria será, pues, la «animación espiritual, comunitaria y apostólica de su comunidad» (VFC 50a).

También es prioridad el tejido humano de que está formada la comunidad. Nos hemos asociado a un grupo de hermanos para seguir a Jesús. Desde ese momento ya no somos capaces de disociar estas dos realidades: Dios y el hermano. Hay que cuidar y primar a la persona, sujeto de derechos y también y por lo mismo de obligaciones. Solo desde ahí se puede pensar en lo que deberá o podrá hacer esa persona.

b. *Comunión y unidad*

El superior, cada religioso y toda la comunidad han de ser conscientes de que es el momento de hacer frente a una serie de retos y conflictos, a los que hay que responder con decisión. El Papa nos invita a ser realistas y a tomarnos en serio este momento histórico, que exige plantearlo desde la *unidad*, si queremos tener éxito. «El conflicto, escribe, *no puede ser ignorado o disimulado*. Ha de ser asumido» (EG 226), dispuestos a «aceptar sufrir el conflicto, *resolverlo y transformarlo* en el eslabón de un nuevo proceso» (EG 227). Esto es lo que nos permite «desarrollar una comunión en las diferencias [...] Por eso hace falta postular un principio que es indispensable para construir la amistad social: *la unidad es superior al conflicto*» (EG 228).

Esta doctrina, que el Papa contempla en un contexto social más amplio, sin forzar su pensamiento, la podemos aplicar a nuestro contexto comunitario, en el que «la evangelización también implica un camino de *diálogo*» (EG 238). Muy en particular a nosotros nos ha llegado la «hora de saber cómo diseñar, en una

cultura que privilegie el *diálogo como forma de encuentro*, la búsqueda de consensos y acuerdos, pero sin separarla de la preocupación por una sociedad justa, memoriosa y sin exclusiones» (EG 239).

Este *reto de la unidad* exige la tarea inmensa del encuentro y del *diálogo* entre hermanos, contando más que nunca con la ayuda de quien con su palabra y sobre todo con su testimonio conciliador coordina los esfuerzos de todos. «Los hermanos rompen la unidad de la familia y el padre sana las divisiones. Y este es el fruto de la gracia y la primera tarea del liderazgo»²⁰.

c. *Pasión frente a la indiferencia*

Ya hace años que Elie Wiesel, premio nobel de la paz en 1986, escribiera sobre «Los peligros de la indiferencia» en el contexto del campo de concentración de Buchenwald.

La indiferencia es más peligrosa que la ira o que el odio. (Porque) a veces la ira puede ser creativa. (Pero) la indiferencia nunca es creativa. Incluso el odio, en ocasiones, puede suscitar respuesta. Lo combates, lo denuncias, lo desarmas. La indiferencia no suscita ninguna respuesta. La indiferencia no es una respuesta. La indiferencia no es un comienzo, es un final [...] Por tanto, la indiferencia no solo es un pecado, sino también un castigo.

Lo contrario del amor no es el odio, es la indiferencia. Lo contrario de la fe no es herejía, es la indiferencia. Y lo contrario de la vida no es la muerte, sino la indiferencia entre la vida y la muerte. Esta actitud de la indiferencia, aparentemente inofensiva, preocupa también a A. Bocos, que se hace eco de ella comenzando su reflexión con la afirmación rotunda de que «hoy nos anestesia la indiferencia»²¹.

Para responder al reto de «otro mundo más justo es posible» y no caer en la trampa de que lo construyan otros, no hay otra alternativa que la de vivir la vida con *apasionamiento*. Para construir la nueva comunidad, «más sobre la calidad de la relaciones interpersonales que sobre aspectos formales de la observancia regular..., de donde surge un modo diverso de afrontar los problemas mediante

20 T. RADCLIFFE, «Paradigma del liderazgo...» 35.

21 A. BOCOS MERINO, «Colaboración...» 41. Esta indiferencia, en actitud *negativa*, nada tiene que ver con la «*santa* indiferencia» ignaciana, uno de los pilares del esquema del liderazgo jesuítico, al que se refiere Chris como «ingenio, una mezcla de adaptabilidad, audacia, rapidez y buen juicio» (C. LOWNY, *El liderazgo...*, 137).

el diálogo comunitario, la corresponsabilidad y la subsidiariedad (y) donde son todos los miembros de la comunidad los que quedan implicados en sus propios problemas» (VFC 5), habrá que afinar mucho sobre el sentido y modo de ver la autoridad. El papel del superior se hace ahora más que nunca decisivo por su necesaria presencia y por el equilibrio que se hace más difícil por el peso fácilmente descompensado por las subjetividades.

Pero quede claro que el superior no entra en el juego de construir comunidad como «comodín» externo, o juez *in extremis*, para pacificar o acortar distancias. Ni él debe sentirse ajeno, ni la comunidad debe ignorar su presencia, pues, aun siendo un miembro más de la comunidad, representa un valor necesario. No es juez para hacer justicia, sino para que «se haga justicia» a Dios y a los hermanos. Su presencia debe alentar a la comunidad a «jugar en serio» y sin trampas la baza de la responsabilidad que tiene encomendada cada religioso como persona y la comunidad solidariamente.

Pues (el anuncio salvífico) «es un mensaje al cual frecuentemente nos acostumbramos, lo repetimos casi mecánicamente, pero *no nos aseguramos de que tenga una real incidencia en nuestras vidas y en nuestras comunidades*. ¡Qué peligroso y qué dañino es este *acostumbramiento* que nos lleva a perder el asombro, la cautivación, el entusiasmo por vivir el evangelio de la fraternidad y la justicia!... Lo que expresan estos textos (Mt 25,40; 7,2; Lc 6,36-38) es la absoluta prioridad de la “salida de sí hacia el hermano” como uno de los mandamientos principales que fundan toda la norma moral» (EG 179) y a los que debe ajustarse la vida comunitaria.

El superior deberá recordar con frecuencia a sus hermanos que «la *misión* es una pasión por Jesús, pero, al mismo tiempo, una pasión por el pueblo» (EG 268). Y en concreto y en primer término también una pasión por la comunidad. “La comunidad es apostólica, y su primer apostolado es la comunidad misma» (Const. 25). Si «la evangelización, según el Papa, busca el crecimiento, que implica tomarse muy en serio a cada persona y el proyecto que Dios tiene sobre ella» (EG 260), no podemos dejar de aplicar este principio con toda su fuerza en el ámbito de la comunidad a la que pertenecemos, pues la causa de muchos desánimos y fracasos, la falta de entrega en la vida religiosa es la indiferencia. La deserción e infidelidades son el efecto. Por eso, Bocos avisa de que «es urgente romper el cerco de la «globalización de la indiferencia»²².

La indiferencia actúa silenciosamente y corroe los fundamentos de la vida. Atenazados por una costumbre rutinaria, recortada la sensibilidad espiritual y humana; viviendo en la rutina al margen de la realidad sufriente; adormilados en

22 A. BOCOS MERINO, «Colaboración...» 41.

la intrascendencia del anodino día a día, sin más aspiraciones que conectarse a la dosis diaria de información y pasatiempo y sin interés por resolver nada; seguros de la comida en un mundo de inseguridad y angustia por vivir; una vida ritualizada de gestos como espacios fijos de presencia no comprometida, con incapacidad para ponerse a la escucha atenta del Maestro y desentendidos del compromiso por aportar la parte de esfuerzo necesario:

hay hermanos que pasan de todo. Han banalizado lo más grandioso de su vida y han oscurecido la luz. Se han hecho opacos. Lo frivolizan todo. Pasan del superior –de cualquier superior– y hasta de lo más elemental: el amor al prójimo²³.

Gracias a Dios esta radiografía no es habitual en nuestras comunidades, pero el superior ha de estar atento para prevenir de este sueño mortal con palabras de san Pablo: «Despierta, tú que duermes, y te iluminará el Mesías» (Ef 5,14). Se trata de estar atentos al paso del Espíritu, que toca en nuestra puerta y abrirla, para que entre (cf. Ap 3,20). Es nuestro momento histórico de la revitalización y reestructuración de la orden.

6. Tareas específicas

a. *Ser para poder servir*

La primera tarea el líder no ha de buscarla fuera, sino en sí mismo. Es su primero y principal trabajo²⁴. Si de verdad desea hacer algo en favor de los demás, que comience por cimentarse él mismo. Agustinianamente equivaldría a interesarse por el *noverim me* de los *Soliloquios*, al que debe seguir inseparablemente el *noverim Te*. Si no responde con solvencia a estas exigencias básicas, le faltarán las fuerzas para ocuparse de sus hermanos.

El liderazgo espiritual se ha de dejar inspirar por Jesús, que «pide conversión personal constante y una gran humildad para ponerse a la escucha, aceptar que no se tiene la respuesta inmediata y, por eso, esperar a recibirla en la oración y en el diálogo con los otros»²⁵.

23 A. BOCOS MERINO, «Colaboración...» 41.

24 El liderazgo es, ante todo, «auto-liderazgo, fruto de unas creencias personales» (C. LOWNEY, *El liderazgo...* 32). Los líderes señalan con el dedo la veta de la mina para otros. Pero primero se comprometen de por vida a no cejar en el conocimiento de sí mismos. Todo liderazgo empieza siendo auto-liderazgo, y este comienza por el conocimiento de uno mismo (cf. *Ib.*, 114).

25 C. PAVANELLO, «Liderar la misión»: AA.VV., *El liderazgo...* 8.

El líder o superior debe estar muy atento a lo que hacen sus hermanos, no como controlador de su esfuerzo o rentabilidad de los mismos, sino como catalizador y garantía de pureza (perfección) en la «denominación de origen» (¡Dios es el Señor!) y seguridad de «calidad» (¡sed perfectos!), o sea que cuanto se hace esté dentro del marco del carisma propio en la línea de la proclamación del Reino.

El superior deberá insistir y tratar de conseguir que cada religioso de su comunidad, antes de «salir», «entre» con alegría y gozo en el recinto sagrado del «encuentro con Jesucristo» (EG 262), para que se sienta fogueado y respaldado por quien lo envía y guía, pues «no es lo mismo tratar de construir el mundo con su Evangelio (de Jesús) que hacerlo solo con la propia razón» (EG 266).

La importancia de este encuentro con el Señor queda patente en nuestras *Constituciones*: «La fuente del dinamismo apostólico es la unión vital con Cristo por la oración y la vivencia comunitaria de los votos» (*Const.* 277). El único corazón de que dispone cada uno y la comunidad de todos solo funciona bien, sin arritmias, cuando está en sintonía con el corazón del Padre.

b. *Conocer y querer a su comunidad*

No es fácil querer a quien no se conoce, y no se conoce en profundidad sin amor. «A la verdad sólo se llega por el amor»²⁶. Sólo dialoga el amor; sin amor, solo hay intercambio de ruidos, sonidos.

El aprecio está en proporción directa al conocimiento previo, que a su vez provoca una reacción positiva en un corazón atento. El interés por conocer, a su vez, despierta sentimientos positivos de acercamiento y estima por lo que es la persona que comparte contigo vocación y tarea. De ahí la disposición por parte del superior de entrar con respeto en la corriente de sentimientos, deseos, preocupaciones, éxitos y fracasos que colorean la vida de sus hermanos. Está claro que no se trata de curiosar superficialmente lo que se mueve alrededor, sino de interesarse seriamente en lo que da o quita sabor a la vida, en lo que construye o destruye la persona, en lo que ayuda a crecer o ralentiza el crecimiento humano y espiritual.

Como si se tratara de un médico especializado en lo humano y lo divino, el superior debe interesarse por cuanto acontece a sus hermanos, en la seguridad de que, en la medida en que los conoce, mejor puede salir a su encuentro si están

26 *Non intratur in veritatem nisi per caritatem* (c. Faust. 32,18).

heridos, y mejor puede animarlos a dar pasos más seguros en su fidelidad vocacional. Bien puede hacer suyos los consejos del papa Francisco, al alentar a sus hermanos:

No se nos pide que seamos immaculados, pero sí que estemos *siempre en crecimiento*, que vivamos el *deseo profundo de crecer en el camino del evangelio*, y no bajemos los brazos (EG 151). (Dios) invita siempre a dar un paso más [...] Quiere que miremos con sinceridad la propia existencia y la presentemos sin mentiras ante sus ojos, que estemos dispuestos a seguir creciendo, y que le pidamos a él lo que todavía no podemos lograr (EG 153).

Además, el superior debe tratar de identificarse lo más posible con la historia y la misión de la comunidad a la cual ha sido enviado. Si no acepta a la comunidad que le ha sido confiada hasta amarla, con sus valores y sus defectos, difícilmente podrá estimularla. De no actuar así, interesado por lo que son y por lo que hacen sus hermanos, el superior corre el riesgo de aparecer como un «intruso». La actitud de Pablo para con los tesalonicenses sirve de modelo de relación: «Al fin y al cabo, ¿quién, sino vosotros, será nuestra esperanza, nuestra alegría y nuestra honrosa corona ante el Señor Jesús cuando venga? Sí, nuestra gloria y alegría sois vosotros» (1 Tes 2,19-20). Por otra parte, los religiosos se sentirán más bien atraídos por quien los comprende y ama.

No se trata de imponer razones o de decidir arbitrariamente, sino de buscar juntos con paciencia y humildemente la verdad en el Señor. La autoridad se apoya en la verdad, y *la verdad se hace efectiva en el amor*, es decir, en Dios, que es verdad y amor. San Agustín puntualiza: «Me persuadí que vale más creer a los que enseñan –con amor–, que a los que mandan» –sin la autoridad de la verdad y sin la garantía del amor– (*b. vita* 1, 4).

Hay que actuar y decidir, dando libertad, enseñando, amando. Y con mucha paciencia, que es uno de los ejercicios más claros de amor. Y siempre en un clima de fe y con la esperanza puesta en Dios, que es quien lleva la barca de nuestra vida individual, de nuestros grupos y de la Iglesia. Sin él no podemos nada. Tal vez nos convenga insistir en el talante cordial y de amor con el que nuestro padre articula su mejor doctrina, aplicable a nuestro caso.

c. *Clima de confianza*

Una comunidad convocada a compartir la vida necesita la garantía de un clima de confianza entre sus miembros. Sólo con esa condición «la comunidad se convierte en una *schola amoris*, escuela de amor, para jóvenes y adultos; una escuela donde se aprende a amar a Dios y a los hermanos con quienes se vive, y

a amar a la humanidad necesitada de la misericordia de Dios y de la solidaridad fraterna» (VFC 25).

La comunidad no se hereda, ni se nos da hecha. Hay que edificarla, construirla y, una vez construida, es necesario el cuidado diario para mantenerla viva. Es un don precioso, pero sumamente frágil, por lo que necesita de la presencia creadora del Espíritu y la colaboración generosa de los hermanos. Para comprometerse en esta tarea de fraternidad «es necesario un verdadero camino de liberación interior» (VFC 21). Pero «este camino de liberación [...] exige el coraje de la renuncia a sí mismos en la aceptación y acogida del otro, a partir de la autoridad» (VFC 23).

Ya tenemos las coordenadas de esta construcción en la que hay que contar con la decisión libre y generosa de cada miembro y con la maestría del líder, para crear el ambiente propio que haga gratificante la comunión. No es nada fácil, pero es un proyecto que viene de Dios y que «exige al mismo tiempo una respuesta, un paciente entrenamiento y una lucha por superar la simple espontaneidad y la volubilidad de los deseos» (VFC 23). Ante un proyecto tan ambicioso, la experiencia demuestra que todas las reservas humanas son pocas, al tiempo que la fe confirma el deseo inequívoco del Espíritu por crear día tras día sus grupos de fidelidad (cf. Hch 2, 47).

Vivir en comunidad es convivir con hermanos que, junto a sus dones, sienten limitaciones y debilidades. Conjugar lo uno y otro es la tarea diaria, que exige paciencia y maestría. Junto a la comprensión y la misericordia, que son la moneda de cambio para este tiempo de peregrinación, lo primero es crear un ambiente de confianza²⁷, que permita asumir la parte negativa de cada uno, sin fijarse obsesivamente en los fallos o defectos, para emprender con esperanza la ruta de «lo que podemos hacer mejor» (EG 159). Hay que invertir mucho y ser geniales en aprovechar lo positivo que hay en cada uno. Es más importante que cada uno aporte su parte, aunque mínima, que eliminar las pequeñas cuotas de responsabilidad.

En la forja de voluntades libres, limpias de intereses mezquinos y dispuestas a compartirlo todo, hay que contar con la buena disposición de las partes a dejarse modelar y con la sabia y discreta mano de quien dirige al grupo, de forma que cada uno se sienta acogido y valorado, y nadie intente imponerse sobre el resto. La invocación limpia del Espíritu no solo llena el vacío de poder, sino que sitúa a cada uno en su lugar, reservando, eso sí, el primer puesto a Dios y «reconociendo en quien preside la expresión de la paternidad de Dios y el ejercicio de la autoridad recibida de Él, al servicio del discernimiento y de la comunión» (vc 92).

27 San Agustín hace referencia expresa a su norma de vida: pensar bien y confiar en sus hermanos. Así lo predicaba en Hipona el 425 (cf. s. 355,2).

Fuente principal de dificultades personales y en las relaciones con los otros son los sentimientos propios y ajenos. Se ha olvidado en nuestra cultura la educación de los sentimientos; de ahí la tendencia a ignorarlos o negarlos. En la convivencia los *sentimientos positivos* son señal inequívoca de seguridad; se vive en un clima de confianza, que hace innecesarias las caretas y defensas. No hace falta ocultar los errores, porque no hay nada que temer ante nadie. La comprensión y el estímulo rigen la convivencia.

Los *sentimientos negativos* cambian todo el panorama. Son señal de relaciones frías, de miedos y, como consecuencia, de inseguridad. Toda presencia se siente como un juez o enemigo potencial, que está ahí para pedir cuentas. La libertad de expresión y la conducta quedan frenadas. Como instrumento de seguridad se acude a la máscara. Así nadie sabe nada de nadie. Pero la persona vive agobiada. Falta el gozo de vivir. Para que esta riqueza de sentimientos y afectos que colorean la vida y dan gusto y sabor a la convivencia no se conviertan en trampa, sino más bien en expresión de variedad puesta al servicio de todos, el superior ha de estar muy atento, adelantándose, si es posible, a brotes de individualismo y subjetividad.

En los momentos de tensión, intolerancia y gestos humanamente inmaduros debe mantenerse ecuánime sobre las partes enfrentadas; por eso, tiene necesidad de equilibrio y serenidad, apertura y lealtad, prudencia y sabiduría²⁸.

d. *Escucha*

Podrá parecer algo insignificante, como si no comprometiera a nada, pero la *escucha* define muy bien la actitud cordial y positiva de quien tiene la responsabilidad de hacer comunidad. No permite presencias neutras, desentendidas y ajenas a lo que se cuece en casa. La escucha deja en claro que el corazón está en vela, que se interesa por quien está a su lado, que se duele con el que sufre, que busca con el inquieto, que espera el momento para levantar al caído, para perdonar las equivocaciones y para felicitar a quien ha acertado.

La escucha no es solo una función auditiva en cercanía, sino fundamentalmente una forma de sintonizar más allá del espacio y del tiempo. Es un sentido que traspasa los límites sensoriales y que brota de lo más secreto y profundo del ser instalado en Dios y por lo mismo también en el hermano. Escucha en la

28 J. ROVIRA, *Autoridad y obediencia...* 43.

distancia el que espera la llegada del hermano después de una jornada de trabajo; escucha quien se preocupa por el detalle que hace feliz al otro; escucha quien calla para captar las razones del dolor o de la alegría; escucha al hermano quien está atento a las razones con que Dios invita a comprender y a perdonar. La escucha es una actitud positiva, una manera de amar, que aparece en forma expresa solo en ocasiones, pero que resulta imposible practicar si no hay amor que la foguee.

El líder y cada hermano ejercen de «escuchas», si aman; y si no aman, están sordos, no pueden entrar en diálogo ni salir al encuentro del hermano. El que no ama, y por lo mismo tampoco escucha, está muerto. Nuestras *Constituciones* se hacen eco de ello en este texto: «Ningún superior puede renunciar a su misión de animación, de ayuda fraterna, de propuesta, de escucha y de diálogo» (*Const.* 61).

Es muy importante escuchar las razones del hermano, pues en unos casos te ayudarán a comprenderlo y a quedarte a su lado para compartir con él sus inquietudes, para aliviar su peso, y en otros te quitarán razones para desconfiar de él, y así curar tu ceguera. Al escuchar con atención y sin prejuicios puedes desconectar la carga negativa que a veces pesa sobre ti y conducir tus propios sentimientos y emociones junto a los otros, para conseguir el objetivo fundamental del grupo: vivir en fraternidad.

e. *Cuidar a los débiles*

No se trata de privilegiar a los débiles con perjuicio para los fuertes. El testimonio de Jesús, evangelizador y líder indiscutible para todo cristiano, nos da la pauta, al identificarse especialmente con los más pequeños (cf. Mt 25,40). Esto nos recuerda que todos los cristianos estamos llamados a «cuidar de los más frágiles de la tierra» (EG 209). El prior es vigía que desde la atalaya avisa a unos (los que no se enteran) y anima a otros (los que se cansan de evangelizar y sanar), y es líder, sobre todo para salvar a los más pobres o débiles en el seguimiento de Cristo.

f. *Suavidad y firmeza*

El superior debe compaginar la *suavidad* y respeto a la dignidad de la persona, a la que se le piden decisiones libres, con la *firmeza* al servicio de la

fidelidad, sin caer en «una especie de delegación de la autoridad a la comunidad (con la invitación implícita a que cada quien “haga lo que quiera”))»²⁹. No confundamos el respeto a la persona con el culto a la personalidad, dispuestos a sacrificar el placer de resultar agradables al hermano, aceptando incluso el riesgo de serle molesto siempre que sea necesario, «porque no sois más inocentes si permitís con vuestro silencio que se pierdan vuestros hermanos, a los que pudisteis corregir con vuestras palabras» (*reg.* 4,8).

De forma expresa las *Constituciones* imponen al prior el deber de «promover solícitamente la observancia religiosa» (*Const.* 438,2) y «reprender a los revoltosos» (*Const.* 61; cf. *reg.* 7,3). En todo caso, no es a golpe de timón como ha de gobernar esta nave fluctuante, sino con el equilibrio y serenidad de quien «prefiere ser amado por vosotros a ser temido» (*reg.* 7,3)³⁰.

g. *Hacer que hagan*

Hace falta mucha sabiduría y temple para asimilar la actitud de gobierno de san Juan XXIII, cuya máxima era *omnia videre, multa dissimulare, pauca corrigere*: observarlo todo, disimular muchas cosas y, al final, corregir pocas. Lo que el cardenal Larraona resumía así: «Hacer, hacer hacer, dejar hacer».

El superior puede pasar discretamente desapercibido, tratando de «hacer para que hagan», pues cada religioso es dueño de su propia libertad y, por lo mismo, responsable de su respuesta. Esta manera de obrar no supone, sin embargo, que deba pasar por alto la disciplina, pues a él precisamente corresponde el cuidado de la observancia. Velará para que cada uno realmente se implique y responda al Espíritu que lo llama interiormente. Su mirada y atención se fijarán

29 La instrucción *El servicio de la autoridad y la obediencia* habla de prioridades en el servicio de autoridad. Partiendo del hecho de que se trata de una autoridad espiritual, ésta está llamada a garantizar a su comunidad el tiempo y la calidad de la oración, promover la dignidad de la persona, infundir ánimos y esperanza en las dificultades, mantener vivo el carisma de la propia familia religiosa y del *sentire cum ecclesia*, y a acompañar en el camino de la formación permanente (cf. SAO 13).

30 «La autoridad se ha de fundar en el amor y en el respeto más que en la fuerza de la ley» (*Const.* 63). La actitud correspondiente también la contemplan las *Constituciones*: «El religioso obedece más por amor que por temor» (*Const.* 60). Siempre queda al superior la obligación de actuar, por ejemplo, para «promover solícitamente la observancia religiosa» (*Const.* 438,2) y para que «todos cumplan con su deber» (*Const.* 437), sin olvidar que en ocasiones tiene el «deber de caridad de ayudar, amonestar y corregir a los hermanos» (*Const.* 498).

en que haya vida que fragüe en fraterna concordia y compromiso en la misión confiada, haciéndose presente con suavidad y fortaleza, con claridad y caridad, cuando se enciendan las alarmas de la fatiga, el desencuentro, el desorden, la desidia, la pereza o intereses mezquinos.

Mejor incluso y más oportuna puede ser su intervención para animar en la búsqueda, motivar en el empeño de una seria formación continua y, sobre todo, para asegurar «el encuentro personal con el amor de Jesús, que nos salva» (EG, título de 264). En este sentido el superior hace de despertador providencial, con quien puede contar cada religioso. Es prácticamente inevitable que en el camino haga presencia el cansancio o que aparezcan ofertas tentadoras que distraen o envuelven al incauto, hasta convencerlo de que su camino y pensamientos son los de Dios. Para despertar de sueño tan peligroso está el superior que, por amor, está en vela y se apresta a avisar del peligro y, si es necesario, frena las pretensiones oscuras del hermano.

Conclusión

El superior en ocasiones puede ser parte del problema, pero con certeza siempre es parte decisiva en la solución. No es necesario que sea perfecto, pero sí que se reconozca imperfecto, débil y pecador (pues, si no, difícilmente podría comprender y ser comprendido y seguido por sus hermanos), humilde y sencillo, base de toda construcción humana y cristiana. Incansable en el servicio de animación. Para que nadie se desanime por creerse falto de cualidades, tal vez no venga mal tener en cuenta lo que escribe José Cristo Rey García Paredes:

El mejor líder no es quien dispone de mejores cualidades, la persona carismática capaz de introducir innovación en aquello que se vuelve obsoleto, sino aquella persona que colabora en el flujo de la gracia, que intuye hacia dónde lleva el Espíritu a la humanidad, a la Iglesia, a las comunidades, y colabora en la medida en que le es permitido en ese movimiento³¹.

Como resumen de todo lo anterior, ¿habrá que concluir que quien no responda al perfil descrito no sirve para líder/superior «ideal»? ¿o, más bien, que todos debemos prepararnos para servir en una comunidad en la que el liderazgo es una

31 J. C. R. GARCÍA PAREDES, «El liderazgo “que viene de Dios”»: AA.VV., *El liderazgo...* 24.

forma de ser y de vivir?³² No es momento de obsesionarse con lo que hemos de *hacer*, sino de tomarse en serio lo de *ser* auténticos y siempre *nuevos*³³.

Pedro MERINO CAMPROVÍN
Monasterio de Yuso

Resumen

Las sociedades occidentales, centradas en el ciudadano, han expandido la cultura democrática y el consiguiente respeto a la dignidad de la persona, favoreciendo su desarrollo y autonomía. Sin embargo, una mala comprensión de ésta, sustentada en un ejercicio arbitrario de la libertad, ha derivado en la disolución del sentido de pertenencia y en la infravaloración del papel de la autoridad. Este mal aqueja también a la vida religiosa en general y la agustina recoleta en particular. El autor reflexiona sobre la comunidad como una familia en la que los hermanos ejercen papeles diversos y reclama la importancia del carisma como signo de unidad y oteador del futuro común, sobre todo en tiempos de crisis, de revitalización y de reorganización.

Abstract

The western societies, focused on the citizen, have expanded the culture of democracy and the consequent respect to the dignity of the person, favoring his development and autonomy. However, a misunderstanding of it, based on an arbitrary exercise of freedom, has led into the breaking of the sense of belongingness and into the underestimation of the role of authority. This evil besets the religious life in general and that of the Augustinian Recollects in particular. The author reflects on the community as a family, wherein the brothers exercise different roles and he underlines the importance of the charism as sign of unity and a custodian of the common future, especially in times crisis, of revitalization and reorganization.

32 «Si influimos permanentemente en quienes nos rodean –seamos conscientes de ello o no–, solo nos quedan dos opciones: o respondemos bien o realizamos un pésimo trabajo» (LOWNEY, *El liderazgo...* 32).

33 «Seamos siempre nuevos, adelantemos y renovemos nuestro hombre interior de día en día» (*en. Ps.* 131, 1). De forma más directa, para aliento de quienes sienten temor ante la responsabilidad, a la pregunta *¿Qué hay que hacer para movilizar un grupo?*, responde Luis López Yarto: «Todo trabajo grupal comienza por un trabajo interior con la propia persona. Y si este se ha realizado con suficiente honestidad, no cabe sino repetir el consejo: *Improvisar*» (L. LÓPEZ YARTO, *Relaciones humanas en comunidad. Instrumentos de ayuda*, Vitoria, Frontera–Egian, 2006, 75).