

Nous lideratges per a noves governances

Dij, 11/03/2021 per Fundació Pere Tarrés

[Compromís educatiu i social](#)



L'Església institucional a Europa viu un temps de redimensionament. La secularització, la minva en la pràctica religiosa, menys preveres i religiosos amb carisma emprenedor i mobilitzador de comunitats, així com els serveis públics universalitzats units a ideologies polítiques que no creuen en la societat civil i la lliure iniciativa social són factors que representen una nova realitat que provoca que projectes fundats en altres èpoques siguin difícils de mantenir. Aquesta és una situació que afecta escoles, hospitals i clíniques, residències de gent gran, serveis socials i cases de colònies, entre d'altres.

La realitat actual, diferent a la d'altres moments, fa que sigui necessari reduir la dimensió d'aquestes projectes, actualitzar-los i, fins i tot, tancar-ne alguns. Aquestes decisions pertocuen, en darrer terme, als titulars, que actuen com a representants de la propietat. Aquests són persones amb força virtuts, però sovint poc preparats i motivats per la gestió de la part material dels projectes que lideren. Amb tot, en assumir la darrera responsabilitat d'una diòcesi, província eclesiàstica, parròquia o projecte –per elecció o nomenament– no poden eludir prendre decisions difícils. Per això és tant important com l'espiritualitat i la categoria humana, la formació i el bon criteri en la direcció de persones per part de bisbes, provincials de congregacions i titulars d'obres que habitualment deleguen el govern quotidià en gestors d'institucions i serveis.

L'opció del Concili Vaticà II pels laics, unida a una falta de persones de vida consagrada i a la complexitat actual de la gestió, van motivant la contractació de gestors laics. Aquests, per qualificats que siguin –que no sempre és el cas– és difícil que regeixin els projectes cap a les finalitats fundacionals i d'acord amb la cultura de les comunitats titulars sense unes indicacions precises. Seleccionar els gestors adequats és, precisament, la primera prova que han de superar amb èxit els titulars. Objectivar les funcions i competències, i superar la fidelitat com a criteri únic són condicions imprescindibles per trobar les persones adequades.

Per tal d'assolir l'èxit en la gestió, és clau que les persones responsables siguin conscients d'allò que s'espera d'elles, de les seves funcions principals i de com les haurien de dur a terme. Excepcional és la persona que, sense que li expliquin, és capaç d'intuir els objectius de la institució que representa, els comparteix i sap implementar-los. No podem esperar una sintonia espontània en finalitats i mètode, tot i que compartim una fe. Tot això cal treballar-ho prèviament amb rigor perquè la gestió de projectes va associada a decisions dures, sovint impopulars, i més quan cal redefinir i redimensionar projectes que s'han d'actualitzar als nous temps.

És en aquest marc de decreixement, d'incorporació de persones molts cops externes al projecte a les que cal orientar i seguir, que es fa imprescindible la formació dels que exerceixen la titularitat. Convé que les propietats tinguin criteris ètics concrets clars, hagin reflexionat sobre les finalitats i decisions –que pot convenir prendre des del 'principi del mal menor'–, i que entenguin que, malgrat que hi hagi un gestor qualificat i ho tinguin present en la pregària, cal exercir-ne un seguiment regular i rigorós. Aquest treball conjunt regular es imprescindible per avaluar resultats més enllà de les simpaties personals. S'ha d'assumir que poden ser convenientes decisions impopulars en determinats moments això com tenir criteris clars sobre la transparència, fugint dels entorns on el secretisme ha estat l'habitual. És fonamental saber on es va, ser realista sobre què és possible i allò que ja no ho serà; cal saber motivar els equips fins i tot en el difícil moment de tancar obres, fent-ho alhora de la forma més endreçada i respectuosa possible. Cal escoltar, posar-se en el lloc de l'altre i no interpretar qualsevol desacord com una deslleialtat.

Els darrers segles, l'Església ha cobert carències socials amb projectes de tot tipus, però no sempre s'ha sabut actualitzar ocupant un espai dignament com un actor social més. Mantenir pot ser més difícil que fundar, especialment en contextos adversos, i aquí no sempre s'ha estat a l'alçada com tampoc ho estan empreses o altres iniciatives de la societat. Sovint no hi ha hagut criteris de bona governança, s'ha confiat en els anomenats "de sempre", s'ha culpant, amb raó o no, al regulador, però s'ha arribat massa vegades a situacions de no retorn. És fonamental que els titulars destinin el temps per discernir amb perspectiva la realitat i com a conseqüència, a promoure actuar proactivament el que convingui i a temps. L'ambigüitat a curt termini pot ser més còmoda, però a la llarga pot esdevenir un maltractament de la institució vers les persones. La pobresa evangèlica, la senzillesa, no justifiquen la irresponsabilitat en la gestió i, en tot cas, l'opció vital per l'austeritat i el projecte no l'ha pres el personal contractat que arrisca el seu treball i, amb aquest, el salari.

Convé reflexionar sobre les responsabilitats que es tenen i que impliquen supervisar la gestió de projectes complexos. Hem de preparar relleus en els moments oportuns, recolzar els professionals, tenir consciència de les conseqüències de les decisions preses, afavorir una cultura que possibiliti que sorgeixin nous lideratges i, sobretot, saber acabar, si s'escau, amb dignitat. És important renovar juntes, patronats i òrgans de govern procurant-hi pluralitat, rejuvenint-los, feminitzant-los i creure'ns-els. En aquests contextos farem possible el treball eficaç dels bons gestors. I per garantir-ho és imprescindible la preparació dels titulars perquè puguin exercir una bona governança.

Josep Oriol Pujol i Humet
Director General de la Fundació Pere Tarrés