

Programa para un Liderazgo Discernido

Arturo Sosa SJ, Superior General de la Compañía de Jesús

Lunes 28 de noviembre de 2019.

Buenos días a todos. Estoy encantado de estar aquí con ustedes para compartir algunas de mis ideas sobre liderazgo y discernimiento y también para aprender de todos ustedes. Son un grupo con experiencia - algunos de ustedes con más experiencia de la que tengo como Superior General. Estamos aprendiendo juntos.

Discernimiento

Como es bien sabido, 'discernimiento' es una palabra que todos usamos continuamente. El Papa Francisco emplea esta palabra en casi todos sus discursos, como invitándonos a *hacerlo* también nosotros.

El redescubrimiento del proceso de discernimiento, y del discernimiento como forma de vida, comenzó en los años 60, 70 y 80, cuando, al menos en la Compañía de Jesús, se redescubrió un enfoque personal e individual de los *Ejercicios Espirituales*. Hasta entonces los Ejercicios se daban en grupos grandes. El Director de los Ejercicios tomaba asiento al frente de la sala y hacía un discurso de una hora de duración - uno por la mañana, otro por la tarde y, quizás, incluso otro por la noche. Los participantes saldrían de allí con la voluntad de dar sentido a todo aquello; pelearían con las ideas recibidas sin contar para ello con una orientación personalizada. Todo ello cambió a lo largo de los años 70 y 80. Se recuperó el acompañamiento personal; se insistió en que es el Espíritu de Dios el que trabaja en cada persona; se establecieron conexiones con la psicología; se descubrió la importancia de la integración de lo humano con lo espiritual.

Como consecuencia, el discernimiento es ahora algo común, a la moda, como dicen los franceses. Pero el problema es que, probablemente, hoy día existen tantas maneras de entender lo que es discernimiento como católicos circulando por el mundo. Cada uno lo interpreta a su manera. Se utiliza aún más en contextos seculares. Oímos a la gente decir en las tiendas: "Tengo que pensarme si estos zapatos me gustan o no. Deje que me tome un momento para discernir". En algunos aspectos eso es bueno, pero en otros llega a ser un poco ridículo. La familiaridad es buena, pero puede generar desprecio. Las palabras poderosas pierden su fuerza. Y contra eso tenemos que luchar.

Discernir juntos - una nueva frontera

El discernimiento es muy diferente cuando una persona lo vive como persona individual. Lo hemos experimentado en los últimos 30 o 40 años. Pero existe una gran diferencia cuando se hace a nivel de grupo. Este discernimiento en grupo no ha sido algo tan obvio en las últimas décadas y es en él donde podemos encontrar un verdadero lugar de crecimiento. A eso nos llama el Espíritu. Es para nosotros una gran oportunidad. Aprender a discernir juntos puede hacer brotar en nosotros una nueva forma de ser. El Papa Francisco nos indica el camino cuando en los últimos sínodos se ha detenido repetidamente después de cada cuatro intervenciones, dejando un tiempo para el silencio. Ha sido su manera de decirnos: todos estos proyectos de la Iglesia no dependen sólo de nosotros ni de nuestras opiniones; su verdadero motor es el Espíritu de Dios. Personalmente creo que esa es la razón por la que el Papa Francisco no se deja disturbar por las políticas ni por las discusiones. Él sabe bien que nuestro nivel debe discurrir más hondo que las categorías al uso de derechas e izquierdas, de conservadoras y liberales. Tenemos que bajar a lo más profundo, situarnos por encima de las ideologías, allí donde el Espíritu está trabajando. Y tenemos que dejar que el Espíritu actúe.

Retos que afronta el discernimiento

Por supuesto, ninguna forma de discernimiento es fácil. Lo sabemos bien a nivel individual. Como todos conocemos, necesitamos un buen y sabio acompañamiento espiritual para interpretar nuestros propios movimientos de espíritu, para poner a prueba los espíritus que nos agitan, para separar el trigo de la paja, para distinguir los impulsos que conducen a la vida y los que trafican con la muerte. Es sabia esta práctica que existe desde los primeros tiempos, desde los primeros padres de la Iglesia. Pues si eso sucede en el discernimiento individual, cuánto más sucederá en los grupos. ¿Será, pues, posible este tipo de discernimiento? Sin duda se han cometido errores y existe un cierto grado de escepticismo. Oímos que algunos dicen: “Es algo natural, discernimiento hacemos continuamente. Somos cristianos, portadores del Espíritu, vivimos por tanto en continuo discernimiento. No hay por qué levantar esa polvareda”. Mientras que otros, desde posturas opuestas proclaman, “al verdadero discernimiento no se llega nunca, exige condiciones demasiado difíciles: una libertad asombrosa; una transparencia total; largos ratos de oración; personas de gran santidad”. Experiencias problemáticas se ha habido también cuando se abordaban de esta manera materias no suficientemente serias y se trivializaba el discernimiento en común. En el otro extremo del espectro se situaría el tratamiento de asuntos verdaderamente serios, a los que los superiores han estimado necesario dedicar tanto tiempo, que los Superiores Mayores, o los responsables de tomar la decisión, han llegado a la sencilla conclusión de

que el proceso no resultaba práctico. ¿Podemos evitar estos extremos, y aprender de nuestros errores, poniendo los ojos de nuevo en lo más profundo?

La experiencia de la Congregación General 36

Existe un camino intermedio, que quiero presentar ahora, y que hemos ido redescubriendo en la Compañía, especialmente a partir de nuestra última Congregación General. Como todos los aquí presentes, personas al frente de Congregaciones y Órdenes religiosas, también nosotros nos hemos pronunciado muchas veces desde el Vaticano II y hemos ido redefiniendo o mejor dicho, redescubriendo, nuestra misión. Hemos clarificado que deseamos trabajar de forma interreligiosa, que queremos caminar con los pobres, ponernos al servicio de la fe con creatividad y profundidad, trabajar con los jóvenes. Todo esto hemos dicho. En aquella Congregación de 2016, hubo un momento en que nos encontramos bloqueados. Estábamos discutiendo ideas, diseccionando documentos. Y habíamos llegado a un punto muerto. Entonces surgió el deseo, la necesidad, de volver a nuestras raíces, de confiar en el Espíritu más que en nuestras propias ideas, de establecer entre nosotros verdadera conversación espiritual, de arriesgarnos a ‘perder el tiempo’ en la oración y en el trabajo de grupo.

Con humildad y tras una cierta frustración, nos dimos cuenta de que necesitábamos encontrar formas de escuchar al Espíritu. Advertimos que nuestra misión no es algo cerrado que podamos definir o comprender. Que no hemos respondido a todas las preguntas, que nunca lo haremos. Que es necesario dejar siempre una rendija por donde el Espíritu pueda entrar y sorprendernos.

La cuestión consiste en cómo abrir esa pequeña rendija. La mayoría de nosotros querríamos cerrar brechas; resolver cosas; ser eficientes; establecer plazos y poner fechas límite. Querríamos tenerlo todo bajo control. Como sabéis por vuestra propia experiencia, eso no funciona muy bien en la oración individual y tampoco funcionó en el discernimiento en común. No constituye ninguna sorpresa. Abrir un portillo al Espíritu; esa fue la primera lección. Aprendimos la segunda lección, por supuesto, cuando nos dimos cuenta de que, en cualquier caso, no estábamos hablando de *nuestra* misión. ¡Qué alivio, qué peso se nos quitó de encima! ‘Colaboración’ y ‘trabajo en red’ se convirtieron en nuestras palabras clave. La necesidad de trabajar con otros, no porque el número de jesuitas sea menor, sino porque no somos nosotros los que estamos a cargo de las cosas, es Dios. Dios el guía en este camino; nosotros somos seguidores. Es decir, discernimos. Tenemos que aprender a discernir. Así como Ignacio encontró que Dios lo trataba como un maestro de escuela paciente pero firme, estábamos teniendo también nosotros la misma experiencia a nivel

comunitario. Gracias a Dios nuestro Dios es paciente. Porque hemos sido alumnos muy lentos.

Pasos en el discernimiento en común

Después de aquella experiencia de la Congregación, escribí una carta a la Compañía sobre el discernimiento en común, subrayando algunos aspectos cruciales para un discernimiento en común fructífero.

- En primer lugar, es importante tener una definición clara de la cuestión que nos ocupa. ¿Qué es lo que estamos discerniendo? Parece obvio, pero una y otra vez nos encontramos con que el tema no está claramente definido, y la gente se queda bloqueada, perdida y frustrada.
- En segundo lugar, el grupo que se reúne para hacer el discernimiento: ¿están el grupo los que deben estar? ¿Son éstas las personas adecuadas? Las personas del grupo, ¿son personas libres? ¿Son realmente personas capaces de escuchar al Espíritu en sus propias vidas? Si no son personas personalmente abiertas, difícilmente podrán estar abiertos al discernimiento en común.
- Recoger datos: sin datos de calidad estamos discerniendo a tientas. Dios obra a través de medios humanos. Es necesario tomarse un poco de trabajo y reunir la información relevante.
- Un aspecto clave es la disposición para orar, tener tiempo para ello y capacidad para compartir los frutos de la oración en una conversación espiritual. Lo que hay que hacer es claro: pedir a la gente que se retire a orar durante una hora, dos horas o incluso medio día. Cuando regresen al grupo se dará, progresivamente, una forma de conversación espiritual que implica escucha activa; hablar reflexivo y luego compartir en tres rondas de una manera muy ordenada. A nadie se le permite dominar; ningún idioma tiene prioridad; todos son iguales. La teóloga Elizabeth Johnson, parafraseando a Karl Rahner, dice que cada uno de nosotros es palabra de Dios en miniatura - una letra del alfabeto - y que juntos construiremos algo grande. Qué maravillosa manera de incitarnos al respeto mutuo. El Espíritu habla a través de cada persona. Es una cosa que siempre me hace reflexionar, porque significa que tengo que dejar de lado los estereotipos y mirar al corazón de las personas.
- Luego, tras estas cosas, el grupo hace una propuesta al Superior Mayor sobre el camino a seguir, dando razones a favor y en contra. La claridad sobre quién decide es vital desde el principio, para que la gente no se embarque en el proceso creyendo falsamente que está tomando una decisión, cuando en realidad no lo está haciendo.

Planificación

Permítanme bajar ahora desde las elevadas cumbres del discernimiento a la delgada capa de hielo de la planificación apostólica. El discernimiento es el fundamento. No se puede planificar si no se ha discernido. No se puede planificar si no se ha escuchado al espíritu. No somos una ONG ni una empresa. Somos la Compañía de Jesús, que sigue al Señor. Todos ustedes son sacerdotes, religiosos y laicos que le siguen a Él, a nivel personal y comunitario.

El Papa ha sido crítico con aquellas formas de abordar los asuntos que no incluyen el discernimiento. En el verano de 2019, hablando de una diócesis italiana muy bien organizada, dijo que tenía más empleados que el Vaticano. Pero se percibía que no encontraba en ella la flexibilidad del Espíritu. Habló de la necesidad de prepararse para ser unos desequilibrados, *squilibrati*. De hecho, dijo que el Evangelio es una enseñanza de locos, que las bienaventuranzas deberían recibir un premio Nobel a la locura. Así que, eso de tenerlo todo planeando y todo resuelto en pasos clarísimos... al Papa lo pone nervioso esa manera de planificar.

Ya ven que insiste mucho en la apertura al Espíritu - dejarse sorprender, no tenerlo todo bien atado. Dejarle espacio al Espíritu - no estar hablando nosotros todo el tiempo, más bien permitir que el proceso respire - es un elemento clave del discernimiento en común.

No podemos planificar a menos que estemos orando y escuchando al Espíritu, y eso tiene que llevarnos a la acción y a poner las cosas en práctica, a encarnar lo que hemos discernido. La nuestra es una fe basada en la Encarnación. Todo se lleva a la práctica en el mundo real, concretado en lugares, tiempos y espacios.

Conclusión

Cuando decidimos discernir las preferencias apostólicas, entre 2017 y principios de 2019, nos embarcamos en un proceso arriesgado. Yo no sabía dónde íbamos a terminar y todavía me sorprende. El proceso inicial implicó a personas de la base. A principios de este año tuve ocho días aquí en Roma con mi consejo ampliado de 25. Reunimos información de los discernimientos que se habían realizado en los distintos lugares. Eran increíblemente convergentes. Tanto que algunos miembros del consejo decían: ¿para qué dedicarle ocho días?, todo es muy obvio. Al final necesitamos ocho días. Necesitábamos escucharnos unos a otros y al Espíritu, sentir su suave brisa renovando la faz de la Compañía. Ahora estamos discerniendo cómo llevarlo a la práctica y avanzar, evitando la tentación de las prisas... o de las dilaciones, tratando de escuchar. Nos hemos topado siempre con la necesidad de convertirnos, de ser humildes.

Entonces, a qué conclusiones llego, cuál es mi conclusión.

Si me lo permiten, les ofrezco con toda humildad algunos consejos como a líderes que son:

- Como líderes, asuman riesgos.
- Como líderes, no tengan miedo de fracasar.
- Como líderes confíen en su gente y en el Espíritu que trabaja en ella.
- Como líderes pongan en marcha procesos de calidad.
- Como líderes experimenten metodologías nuevas y sean flexibles.
- Como líderes, dense espacio para escuchar aquella silenciosa y pequeña voz.

Como he mencionado antes, nuestra reciente situación de renovación de la Compañía comenzó con aquella situación de bloqueo en la Congregación General, una situación de humildad, incluso de fracaso. De ahí surgió el deseo de retomar el camino de nuestros primeros compañeros, discerniendo juntos, confiando unos en otros y en nuestros colaboradores laicos, religiosos y diocesanos, formando a las personas y aprendiendo de ellas nuevas metodologías de discernimiento; adaptando la conversación espiritual a grupos de los que creen a medias o son no creyentes.

Aprovechemos nuestra experiencia mutua esta semana. Queremos recorrer juntos, en solidaridad, más unidos, el camino de la Iglesia futura. Lo podemos hacer porque sabemos y creemos que el Espíritu de Dios está actuando en el mundo, no sin lucha a veces; pero siempre ahí; siempre impulsándonos hacia adelante.

En conclusión, ¿qué es el discernimiento y qué es el discernimiento en común? Fundamentalmente se nutre y alimenta de nuestro deseo, nuestra pasión y nuestro anhelo de estar con el Señor. Es así de simple. Necesitamos humildad. Somos Sus testigos, predicamos Su Evangelio no el nuestro. Somos los que han sido llamados a llevar la buena nueva; a dar testimonio, a iluminar las zonas oscuras con humildad. Y eso lo podemos hacer escuchando al Espíritu; estando muy en sintonía con Él y siendo sensibles... y luego estando absolutamente decididos a poner en práctica lo que el Espíritu nos va diciendo. Ahí es donde coinciden discernimiento, planificación y liderazgo: cuando escuchamos la Palabra de Dios y la ponemos en práctica. Muchas gracias.

Tomado de <https://sjcuria.global/es/mas-discursos/843-asumir-riesgos-hacer-del-discernimiento-algo-central>