

Tres vías: Implicaciones para sus cuestiones críticas

"Una curva en el camino es un final en el camino, a menos que no hagas la curva". Helen Keller



Tres vías

Las comunidades que se enfrentan a una encrucijada toman uno de estos tres caminos. *¿Qué camino están tomando ustedes como Congregación y en sus respectivos países?* El camino que elijas recorrer determinará tu forma de entender y abordar las cuestiones que has calificado de "críticas": *culminación, vocaciones y liderazgo.*

El camino de menor resistencia: Muerte por defecto

Alrededor del cuarenta y cinco por ciento de las comunidades están optando por seguir el camino de menor resistencia. Hacen pocos cambios, si es que hacen alguno, ante unos retos cada vez más abrumadores. Están muy negadas y carecen de una visión de futuro o de un liderazgo eficaz que las guíe. A falta de un cambio real o de una opción de vida, están muriendo por defecto. En consecuencia, estas comunidades no tomarán la curva del camino. Caminan lenta e inexorablemente hacia su propia desaparición. Las comunidades que recorren este camino suelen tener estas cuatro características:

1. El futuro les sucede
2. La comunidad se encierra en sí misma
3. Su espíritu, misión y carisma están muriendo
4. No tienen esperanza en el futuro



El futuro les sucede a ellos. Estas comunidades hacen poco o nada para planificar su futuro de forma proactiva. Están tan sumidas en el conflicto, temerosas del cambio, apáticas respecto al futuro, carentes de un buen liderazgo o confundidas por la ambigüedad de todo ello, que son incapaces de unirse en torno a la elaboración de planes y la adopción de medidas para cambiar su rumbo. Reaccionan ante un futuro que les está sucediendo, en lugar de forjar proactivamente un futuro para sí mismos. Los esfuerzos que hacen para cambiar son demasiado escasos y llegan demasiado tarde. Sus enfoques a corto plazo para abordar los problemas les mantienen continuamente en crisis o al borde de ellas.

Se esfuerzan por seguir haciendo lo que siempre han hecho, en lugar de intentar cosas diferentes. Su visión del futuro está impulsada en gran medida por el miedo y condicionada por el envejecimiento, la disminución y los condicionantes fiscales. Los afiliados se aferran a su propia independencia y privacidad. Se aferran a lo probado y verdadero, a lo conocido y familiar, y a sus cómodas formas de hacer las cosas. Su futuro es esencialmente una prolongación de su pasado, cuya viabilidad se atenúa día a día.

La comunidad se cierra sobre sí misma. Las fronteras que rodean a la comunidad se vuelven cada vez más rígidas y cerradas. Se encierran en sí mismos. El miedo a que "otros" interfieran en sus vidas, perturbando su statu quo preferido, les impide colaborar con los demás. El individualismo es más fuerte que el comunalismo, y la privacidad prevalece sobre la transparencia, ya que cada miembro se defiende por sí mismo. Los miembros se desvinculan unos de otros y prefieren hacer cada uno lo suyo, lo que provoca un aislamiento cada vez mayor y la ruptura de la comunidad. El resultado neto de su repliegue sobre sí mismos es el "bloqueo cultural", la entropía y la decadencia.

El espíritu, la misión y el carisma mueren. La comunidad se desvincula cada vez más no sólo de sí misma, sino también de los "de fuera". Se retiran de la participación en parroquias y ministerios externos. Dejan de asistir a las reuniones de la LCWR o a otros foros más amplios que podrían proporcionar un sentido de renovación. Cada vez menos miembros participan en ministerios externos activos y reciclan a los miembros que asumen ministerios internos. El mantenimiento está asfixiando la vida de la misión. El mero hecho de mantener la vida tal y como está requiere tanto tiempo y energía que apenas queda nada para visionar el futuro y sus posibilidades de misión.

Su espíritu, misión y carisma mueren mucho antes que los propios miembros. La pérdida de identidad y relevancia erosiona lentamente su espíritu. Las heridas interpersonales del pasado quedan desatendidas y sin cicatrizar, erosionando aún más su espíritu. El dolor se recicla continuamente, se transmite en lugar de transformarse. Los miembros actúan con comentarios críticos, interacciones explosivas, comportamientos pasivo-agresivos, retraimiento, búsqueda de chivos expiatorios, etc. Las heridas supurantes del pasado y la propagación de nuevas heridas destruyen el espíritu de los miembros. El espíritu colectivo y el alma de la comunidad se marchitan lentamente.

Sin esperanza de futuro. Los líderes de estas comunidades están cada vez más estresados, abrumados e ineficaces. Los miembros se muestran cada vez más apáticos hacia el futuro y desvinculados. Se les escapa cualquier sentido y propósito. El futuro parece más de lo mismo,

una espiral continua de disminución y muerte. Los miembros están desmoralizados por los falsos comienzos y la falta de seguimiento de las iniciativas que se intentan. A medida que disminuyen los recursos y los miembros, aparecen la ansiedad, el letargo y el malestar. El resultado es una previsible pérdida de esperanza en un futuro viable.

Cuestiones críticas

Vocaciones: Nuevos miembros equivalen a nueva vida. La única esperanza de futuro para estas comunidades reside en la posibilidad de reclutar nuevos miembros. Lamentablemente, estas comunidades no han tenido un nuevo miembro "profeso perpetuo" en diez años o más. Aunque la mayoría ha perdido la esperanza, algunos insisten en que todavía es posible ("Confianza en Dios"). Sin embargo, o bien nadie está dispuesto y es capaz de asumir este ministerio o, si lo están, ningún miembro nuevo viene y se queda. No existe una comunidad viable en la que atraer a nuevos miembros.

Culminación: Estas comunidades ven la "culminación" como algo inevitable y como la muerte de su comunidad. De hecho, se trata de una profecía autocumplida. Se sienten morir. Se afligen en privado, lo que aumenta el dolor no procesado. O consiguen un economato o cierran la comunidad por completo.

Liderazgo: Estas comunidades reciclan a los mismos miembros repetidamente porque hay muy pocas opciones de miembros dispuestos y capaces. Los elegidos suelen tener poca voluntad y capacidad a medida que el envejecimiento y la disminución pasan factura. En consecuencia, la calidad del trabajo en equipo de estos líderes se debilita con el tiempo.

Camino de Fructificación: Vivir con dignidad

Alrededor del cuarenta y cinco por ciento de las comunidades están recorriendo el camino de la fructificación o la plenitud. Algunos podrían llamarlo el "camino de la culminación" y hablar de ello como "morir con dignidad". Yo creo; sin embargo, es más esperanzador llamarlo "camino de fructificación: vivir con dignidad". En cualquier caso, estas comunidades intentan cuidar de la comunidad y de su misión futura mientras viven. Se adaptan de forma proactiva a sus circunstancias y realizan los cambios necesarios. Viven lo más cómodamente posible mientras pueden. Quieren vivir con dignidad y paz, si no con la posibilidad de transformación.



A pesar de su entusiasmo por la *idea* de la transformación, ellos tampoco tomarán el recodo del camino. Sin darse cuenta, poco a poco, se irán alejando de los movimientos radicales necesarios para lograr una auténtica transformación. No harán los esfuerzos necesarios para transformar de verdad sus vidas. Se dejarán seducir por la misma atracción gravitatoria que tantos otros (por ejemplo, esforzarse más en lugar de cambiar, ir a lo seguro en lugar de innovar, echar vino viejo en odres viejos, centrarse en el trabajo exterior del cambio y evitar el trabajo interior de la transformación).

Estas comunidades suelen tener estas cuatro características:

- Cambio mediante una planificación proactiva
- Centrarse en la finalización
- Fortalecer la comunidad

- Esperanza en el futuro

Cambio mediante una planificación proactiva. Estas comunidades saben y aceptan que acabarán muriendo, pero no lo hacen activamente. Planifican su vida, no su muerte. En su mayoría, han superado la negación y la resistencia al cambio y han llegado a una valoración más realista de su comunidad, su misión y los recursos de que disponen. Como todo el mundo, se ven obligados a cambiar por las circunstancias, pero también planifican de forma proactiva el cambio que quieren ver. Desean vivir sus días con sentido y propósito.

Aunque se basan principalmente en la planificación estratégica para navegar por estos cambios, también están experimentando con nuevos procesos (por ejemplo, el compromiso contemplativo, la indagación apreciativa, la teoría U) y prácticas (por ejemplo, reunirse más a menudo como comunidad) para dar forma a su futuro. También están realizando algunos cambios estructurales para adaptarse a sus cambios demográficos (por ejemplo, añadiendo o reduciendo el número de líderes). Los esfuerzos de visión se realizan en gran medida a través de comités o por parte de los líderes.

Enfoque en la finalización. Estas comunidades están muy centradas en las tareas tradicionales de finalización: 1) cuidar de sus miembros ancianos, 2) transferir el patrocinio de sus ministerios, 3) desprenderse de la gestión y propiedad de ministerios, propiedades e instalaciones, 4) traspasar responsabilidades administrativas a otros, y 5) comprometerse en la planificación del legado y la sucesión. El valor que subyace a estos esfuerzos es lograr el "mayor y mejor uso" de sus recursos hacia el futuro generativo y sostenible de su vida y misión.

Muchos han dejado de centrarse en las vocaciones, aunque algunos han adoptado enfoques alternativos (por ejemplo, asociarse con otros en estos esfuerzos; acompañar a otros en su discernimiento de compromisos distintos a la vida religiosa consagrada). Muchos han ensanchado su tienda para colaborar más plenamente con los asociados y otros laicos, aunque son pocos los que forjan auténticas asociaciones. Se hace hincapié en aliviar las cargas administrativas (por ejemplo, optar por tener un economato, reducir y simplificar la vida).

Fortalecer la comunidad. Estas comunidades están encontrando formas de alimentarse mutuamente y fortalecer la comunidad. Están creciendo en su capacidad de compartir más honestamente y relacionarse de manera más significativa. A medida que pasan por las etapas de negación, ira, negociación, resignación y aceptación, se afligen más *juntas*. Celebran más *juntos* y estrechan sus lazos. Como resultado, están descubriendo un mayor sentido de seguridad y pertenencia a la comunidad. El ministerio sigue siendo su prioridad, pero el valor de su vida en comunidad es cada vez más importante. La toxicidad relacionada con viejas heridas está remitiendo, aunque rara vez se hacen verdaderos esfuerzos por reconciliarlas. Los miembros quieren llevarse bien y disfrutar los unos de los otros, de ahí que oculten cualquier dolor que hayan podido conocer o que estén experimentando en la actualidad.

Esperanza en el futuro. Estas comunidades están encontrando esperanza para el futuro a través de un espíritu de generatividad y entrega madura. Quieren plantar semillas de futuro, aunque no estén presentes para verlas fructificar. Quieren creer en la promesa de una nueva vida. Tienen esperanza en el futuro de la VC y quieren contribuir a darle vida.

Cuestiones críticas

Vocaciones: Aproximadamente el noventa por ciento de las comunidades de Estados Unidos no reciben nuevos miembros. Las comunidades en vías de realización se encuentran entre el diez por ciento que consigue uno o dos nuevos miembros de vez en cuando. Aun así, persisten las dudas sobre si deben realizar estos esfuerzos. Con unos recursos cada vez menores, las probabilidades están en su contra, la esperanza de futuro depende cada vez menos de la captación de nuevos miembros y muchas han dejado de reclutar. Algunas han votado poner fin a las vocaciones, mientras que otras han dejado de intentarlo discretamente, pero han dejado la puerta abierta. Algunos han experimentado con el acompañamiento de personas a través de diversos compromisos, mientras que otros persisten en su esperanza de conseguir nuevos miembros. Algunos están recibiendo algunas nuevas vocaciones, y otros no.

Culminación: Estas comunidades ven la "culminación" como la muerte final de su comunidad, pero están planificando la vida, no la muerte. En otras palabras, se están ocupando de las tareas de finalización para que, en última instancia, tengan menos carga con ellas y, por tanto, dispongan de más tiempo y energía para la vida en los días que les quedan. Quieren vivir con dignidad y relevancia el tiempo que les queda. El reto, sin embargo, es que las tareas de finalización requieren un tiempo y una energía enormes, de modo que estas comunidades siguen consumidas por ellas. Aun con estos retos, están encontrando formas de vivir bien con el tiempo que les queda.

Liderazgo: Estas comunidades reciclan a muchas de las mismas hermanas en el liderazgo porque hay muy pocas opciones de miembros dispuestos y capaces. Juegan con la idea de "nuevos modelos", pero en gran medida se trata de añadir o quitar una o dos hermanas del liderazgo. Sin ningún cambio real en la mentalidad, las habilidades y las normas de interacción, el llamado nuevo modelo hace poco por cambiar las cosas. Sea cual sea el modelo, las elegidas son cada vez menos capaces a medida que el envejecimiento y la disminución pasan factura. Esto, a su vez, repercute en la calidad del trabajo en equipo. Al final, sin embargo, no habrá líderes viables. Sin líderes viables, a las comunidades no les queda más remedio que buscar un comisario o cerrar su comunidad.

Camino de transformación: El nacimiento de una nueva forma de ser

El camino de la transformación es el que conduce a las comunidades hacia una nueva forma de ser. Es el camino "menos transitado" el que marca la diferencia entre el *cambio* y la *transformación*. Tal vez el diez por ciento de las comunidades tomen este camino y hagan la curva en la carretera. Es el camino antiguo, un viaje, o peregrinación, que requiere que las comunidades vivan el núcleo de nuestro credo católico: el misterio pascual de la vida, la muerte, la resurrección y la nueva vida. Es un camino que requiere gran valentía, creatividad y tenacidad por parte de



quienes lo recorren; de ahí que sean tan pocos los que lo eligen. Las comunidades que recorren este camino se comprometen generalmente en estos cuatro esfuerzos:

1. **Viaje de transformación**
2. **Procesos y estructuras de visión transformadora**
3. **Un esfuerzo sin cuartel, multidimensional y multicapa**
4. **Un viaje de fe**

Viaje de transformación. Para las comunidades que siguen este camino, no se trata tanto de lo que hacen o dejan de hacer, sino de en quién se están convirtiendo. De hecho, es probable que estén haciendo muchas de las mismas cosas descritas en el camino hacia la realización. Sin embargo, la distinción clave es el enfoque adicional y principal en el trabajo más profundo del alma para la transformación. Estas comunidades conectan el trabajo externo de cambio con el trabajo interno de transformación. Están integrando la planificación estratégica centrada en las dimensiones observables de su vida (por ejemplo, terrenos, edificios, ministerios, finanzas, etc.) con el trabajo más profundo centrado en su vida interior (por ejemplo, las dimensiones emocionales y espirituales de su vida personal, junto con los aspectos relacionales de su vida comunitaria). Este Viaje de Transformación es un esfuerzo por cooperar con la gracia y crear las condiciones para que surja una nueva vida utilizando procesos informados por estos elementos dinámicos ya conocidos:

- *Transformación de la conciencia: creación de una nueva narrativa.* Estas comunidades están buscando formas de reenmarcar y volver a entender el significado y el propósito de sus vidas y su misión (por ejemplo, la conciencia evolutiva; la historia del universo; Laudato Si'). Algunas están trabajando a un nivel más profundo para desarrollar nuevas "estructuras de conciencia" a través de las disciplinas de la atención plena (por ejemplo, la oración, la contemplación, la meditación, el discernimiento).
- *Reconciliación y conversión: el vientre de nuestro devenir.* Estas comunidades están haciendo el duro trabajo de corazón de curar las heridas personal e interpersonalmente. Es el crisol de la transformación (por ejemplo, dirección espiritual, asesoramiento, conversaciones facilitadas).
- *Recuperar la voz interior: sede y fuente de todo lo que vive.* Este trabajo del alma tiene como objetivo hacer surgir la verdadera voz interior de los miembros y de la comunidad en su conjunto. (Por ejemplo, la formación CARE, los grupos de trabajo interior y las conversaciones facilitadas).
- *Experimentación y aprendizaje: convertirse en una comunidad de aprendizaje.* Estas comunidades están tratando de experimentar con el uso de nuevas habilidades, procesos y enfoques. Están creando un espacio verde para crecer juntos (por ejemplo, formación CARE, teoría U, World Café).
- *Visión transformadora: reunir la sabiduría y tejer un nuevo sueño.* Se trata de un proceso de visión de un futuro distinto del pasado, que nace de sus aspiraciones más profundas y sus mayores anhelos. Conecta el trabajo exterior de cambio con el trabajo interior de transformación (por ejemplo, las cartas de *Mirada al futuro*; los Equipos de Orientación, los Equipos de Integración y los Círculos de Sabiduría).

Procesos y estructuras de visión transformadora: Para participar en la visión transformadora, estas comunidades están creando nuevas estructuras de visión. Por ejemplo, los Círculos de Sabiduría se utilizan para incluir a todos los miembros en la visión. Un Equipo Directivo, que es

una combinación de líderes y miembros, se utiliza para crear los procesos utilizados para la visión. Estas comunidades implican a todos los miembros en procesos regulares de reflexión centrados en el trabajo interior de transformación. Integran la planificación estratégica con el discernimiento comunitario. Crean procesos novedosos de visión e invitan a los socios en la misión a unirse a ellos. Todos estos procesos y estructuras constituyen un esfuerzo por promover la profundidad, la integración y la colaboración. Todos estos procesos contribuyen a crear el "contenedor", un marco común y un entorno seguro en el que los miembros pueden soportar el caos y el desorden de la transformación.

Un esfuerzo total, multidimensional y de varios niveles. Estas comunidades piden a todos sus miembros que se impliquen al máximo en todos estos esfuerzos. Se trata de un esfuerzo de todos los implicados, prioridad uno, para la comunidad. Todas las actividades y esfuerzos de planificación se inscriben en este marco más amplio de un Viaje de Transformación. Un viaje de transformación de este tipo es un enfoque multicapa que aborda no sólo los cambios relacionados con aspectos concretos y observables en la superficie de sus vidas en los que se centran más grupos (por ejemplo, finanzas, ministerios, edificios), sino también las capas profundas de la comunidad en las que tiene lugar la transformación (por ejemplo, patrones, estructuras, valores, cultura y alma).

El camino de la transformación también es multidimensional. No sólo aborda la dimensión organizativa (sistémica y estructural) de la comunidad en la que se centran la mayoría de los grupos, sino que también incluye las dimensiones personal (espiritual y emocional) e interpersonal (relacional y comunitaria) que la mayoría de los grupos evitan. Es un esfuerzo total. Todo el mundo participa y se reúne regularmente.

Un viaje de fe. Un viaje de transformación de este tipo es, en esencia, un viaje de fe, no sólo de nombre, sino de acción. La espiritualidad de la comunidad debe ser el corazón y el alma de este trabajo e integrarse en el viaje. Aunque el viaje incluye cambios organizativos, su esencia es el viaje de fe personal y comunitario. Es una peregrinación que requiere una entrega radical y madura de los miembros para cooperar con la gracia. Es el dolor lo que lleva a estas comunidades a su encrucijada de gracia, pero es el amor lo que las saca adelante.

Cuestiones críticas

Vocaciones: La esperanza en el futuro abunda, pero no está ligada a nuevas vocaciones. Algunos reciben de vez en cuando una nueva vocación, otros no. En cualquier caso, no es una aspiración o un planteamiento primordial para dar a luz nueva vida. La esperanza de una nueva vida reside en los miembros existentes, en su pasión por crear un futuro y en las alianzas que forjan por el camino. La esperanza reside en la profundización de su sentido de pertenencia, en su renovada vida en comunidad y en su renovada comprensión y enfoque de la misión. La esperanza reside en su convicción de que se dejan guiar por el atractivo y el amor de Dios, no en el reclutamiento de nuevas vocaciones.

Culminación: Las tareas de finalización se abordan de forma proactiva, a menudo con la ayuda de los laicos. Sin embargo, la energía y la pasión reales residen mucho más en el futuro que se avecina y sus esfuerzos dan lugar a una nueva vida. El trabajo exterior de "cambio", incluidas las tareas de finalización, se entrelazan con su trabajo interior de "transformación". Aunque

terminar, dejar ir y lamentarse son una parte importante del viaje, entienden que su propósito es hacer sitio a lo Nuevo. Estas comunidades buscan florecer en su temporada de entrega.

Liderazgo: Al reconocer que los enfoques existentes en materia de liderazgo ya no funcionan, estas comunidades intentan crear nuevos enfoques. Sin embargo, éstos no se centran simplemente en nuevos modelos de liderazgo, sino en nuevos paradigmas de líderes y miembros que colaboran con socios en la misión para co-crear una nueva visión de futuro. En lugar del enfoque descendente habitual, en el que los líderes crean y venden la visión a los miembros, estos nuevos paradigmas invitan a líderes, miembros, asociados y otros socios en la misión a participar en paridad dinámica unos con otros, todos ellos orbitando en torno a una visión emergente. Más allá de las nuevas estructuras que puedan crear, la transformación más profunda tiene lugar en las pautas y las prácticas, los valores y las mentalidades, la cultura, el corazón y el alma de la comunidad.