

Il cammino sinodale e l'urgenza di una conversione pastorale

FRANCESCO ZACCARIA

1. Riprendere la strada indicata dal Concilio

Il concilio Vaticano II fu chiamato da Giovanni XXIII un Concilio «pastorale». ¹ Questo termine può essere inteso in molti modi, ieri come oggi, e da questi modi può dipendere l'idea che abbiamo della «conversione pastorale» a cui la Chiesa è chiamata da *Evangelii gaudium* e dai cammini sinodali in atto, quello universale come quello delle chiese in Italia. *In linea di massima due sono i possibili significati del termine «pastorale»*: due ampie interpretazioni diverse a cui molte altre possono essere grossomodo ricondotte. ² Una prima interpretazione intende il «pastorale» come qualcosa di secondario rispetto al «dottrinale», di deduttivo rispetto al «teorico»; secondo questa interpretazione la Chiesa custodisce le sue verità e le sue dottrine fisse e immutabili nel tempo, mentre comunica queste verità nelle sue prassi pastorali attraverso modalità che si aggiornano e cambiano nelle diverse epoche e nei diversi contesti; la conversione pastorale, secondo questa idea, sarebbe quindi una diversa applicazione pratica e contingente di una teoria statica e perenne. Una seconda interpretazione propende per una comprensione non riduzionista del termine «pastorale»: in questo caso la conversione pastorale indica un cambiamento di postura, di intenzionalità, di mentalità ecclesiale; l'aggettivo «pastorale» connota così una Chiesa non più concentrata su sé stessa, ma estroversa e aperta, che si relaziona al mondo non con i toni della condanna, ma con la «medicina della misericordia», ³ che si lascia interpellare dai cambiamenti non solo a livello comunicativo e linguistico, ma anche nella sua cultura, una Chiesa che riconosce la storia come «luogo teologico» in cui Dio parla e che sa discernere «i segni dei tempi». ⁴

Il Vaticano II – seppur in alcuni suoi interventi e documenti è possibile rintracciare la prima interpretazione di «pastorale» – è stato nel suo insieme un Concilio «pastorale» nella seconda accezione del termine. Il Concilio non ha inteso fare solamente un aggiustamento «di facciata» all'azione ecclesiale, non ha fatto solo una operazione comunicativa e di cambiamento linguistico delle dottrine e delle prassi preconciliari; i padri conciliari hanno voluto cambiare la postura stessa della Chiesa nel mondo e la mentalità ecclesiale. Il rinnovamento liturgico e quello ecclesiologico operati dal Concilio intendevano riformare il volto stesso della Chiesa, lo sguardo del Concilio su Dio, che si rivela agli uomini, e sul mondo, a cui si porta l'annuncio del vangelo, hanno conosciuto un epocale cambio di paradigma. Una conversione pastorale quindi, che voglia seguire il cammino nella direzione del Concilio, non si può limitare a qualche aggiornamento tecnico o formale, ma tocca il nucleo di alcune domande essenziali sul volto di Chiesa nel presente, sul modo di parlare di Dio nella cultura contemporanea, sul senso dell'annuncio del vangelo agli uomini e alle donne di oggi.

Due sono le direttrici di riforma fondamentali che il Concilio ha aperto e che il cammino sinodale ha ripreso, e che quindi informano e orientano la conversione pastorale a cui siamo chiamati oggi. La prima riguarda *la visione di Chiesa come popolo di Dio*, dove l'uguaglianza derivata dalla dignità battesimale viene prima della differenza dovuta all'identità ministeriale: ⁵ tutti i membri del popolo di Dio partecipano attivamente alla liturgia, tutti sono chiamati alla corresponsabilità nella missione della Chiesa e nell'annuncio del vangelo, tutti partecipano, secondo la loro diversa vocazione, alla guida della comunità. Gli esempi concreti di questa svolta nel tempo postconciliare sono stati la riforma liturgica e la nascita degli organismi di partecipazione ecclesiale a diversi livelli. La seconda direttrice inaugurata dal Concilio riguarda *la relazione della Chiesa con la società contemporanea*, non più improntata alla condanna degli errori, ma piuttosto animata dalla ricerca del dialogo, nell'ottica inedita della reciproca relazione di aiuto tra Chiesa e società, ⁶ quindi di una Chiesa che non solo può insegnare, ma che sa anche imparare dalla cultura in cui vive, che si lascia aiutare e si mette in una nuova postura di umiltà e apprendimento. Il proficuo dialogo con le scienze umane e la

vivacità del rinnovamento teologico degli anni intorno al Concilio sono stati un segno chiaro e concreto di questo cambio di mentalità ecclesiale.

Queste due direttrici conciliari sono state chiaramente riprese dal *sinodo 2021-2024* che, a partire dal suo *Documento preparatorio*, presenta due dimensioni dell'imparare a camminare insieme: camminare insieme *nella Chiesa* popolo di Dio e camminare insieme *con tutta l'umanità*.⁷ In questo senso capiamo la portata e l'urgenza della conversione pastorale a cui siamo chiamati, e che il sinodo esplicita come conversione sinodale e missionaria: ci troviamo davanti alla direzione indicata dal Concilio che, dopo circa 60 anni, fatica ancora a essere assunta e percorsa. Sappiamo bene che le riforme conciliari richiedono tempo per essere implementate; tuttavia, dopo tutto questo tempo dobbiamo riconoscere che il percorso di ricezione del Concilio non è stato lineare e progressivo, ma ha conosciuto ostacoli e battute d'arresto. Riconoscere con chiarezza cosa è successo nel passato ci permette di vedere con lucidità i rischi che sono presenti ancora oggi nella compagine ecclesiale, cioè le resistenze al concilio Vaticano II e alle sue istanze riformatrici per una Chiesa più partecipativa e comunione, nelle sue relazioni interne, e più dialogica e umile, nelle sue relazioni esterne. I rischi della nostalgia del trionfalismo premoderno e del clericalismo preconconciliare sono i rischi che il cammino sinodale oggi, come il Concilio ieri, si trova a fronteggiare. Imboccare la strada della conversione pastorale significa prendere sul serio la chiamata riformatrice del Vaticano II di 60 anni fa, ma aggiornata al contesto della cultura presente e in risposta alle domande di oggi, emerse chiaramente nell'inedito processo di consultazione e ascolto sinodale che questo Sinodo ha permesso di portare avanti. È sulla scorta di questo ascolto che nelle prossime parti vedremo meglio prima il quadro contestuale in cui si colloca la chiamata alla conversione pastorale oggi e poi alcuni temi emblematici che attualizzano nel presente le due fondamentali direttrici riformatrici del Concilio.

2. Abitare questo tempo come Chiesa di minoranza

Dall'ascolto del popolo di Dio è emerso chiaramente il disagio di molti rispetto ai segnali di crisi del tessuto ecclesiale in Italia: il calo del numero dei presbiteri e l'aggravio di responsabilità pastorali sulle loro spalle, il calo dei laici che regolarmente partecipano alle celebrazioni e danno una mano nelle comunità, ancora più forte in percentuale rispetto a quello dei preti, la disaffezione delle giovani generazioni dalla vita ecclesiale, la crisi dei percorsi di iniziazione cristiana e di trasmissione della fede, la poca rilevanza di molti insegnamenti della Chiesa sulle scelte degli italiani ecc. Sono segnali che conosciamo bene e sui quali non è il caso di dilungarsi, anche perché diversi studi li hanno segnalati negli ultimi anni e ne hanno offerto diagnosi chiare.⁸ Che in Occidente, e quindi in Italia, nelle società plurali, democratiche e postmoderne, la proposta della vita di fede sia un'opzione insieme a tante e l'appartenenza ecclesiale sia una scelta minoritaria non è più un dato sociologicamente discutibile. Certamente non si può essere felici quando calano i numeri e le forze vengono meno, ma in gioco qui non c'è semplicemente la reazione emotiva alla crisi ecclesiale, ma la scelta teologica che la comunità deve compiere rispetto all'essere Chiesa «di minoranza» in questo mondo e in questo tempo; la domanda essenziale da porsi è: *quale Chiesa ci chiede di essere il Signore oggi in questo luogo e in questo tempo? Di quale proposta evangelica ci chiede di essere missionari?* Ancora una volta non si tratta di studiare piccole scelte di «maquillage» pastorale e di strategia comunicativa, ma di delineare l'immagine stessa di Chiesa nel mondo di oggi, come le direttrici conciliari indicavano.

Pur correndo il rischio di semplificare, può essere di aiuto alla riflessione pensare alle possibili risposte a queste domande secondo *due modelli alternativi su come essere Chiesa «in minoranza»* nella società contemporanea.⁹ Il primo modello è quello di una Chiesa vissuta come «cittadella assediata». A chi opta, più o meno consciamente, per questo modello, vengono in mente uno o più pensieri del genere: «siamo pochi e quindi dobbiamo ritirarci in difesa contro una cultura nemica che ci attacca; dobbiamo stringerci intorno ai nostri valori e difenderli contro chi non li segue; siamo pochi ma va bene, perché siamo quelli più convinti e fermi sulle nostre posizioni; la cultura di oggi è nemica e quindi meglio ritornare alle prassi liturgiche e pastorali del passato; ogni cambiamento è un

cedimento e un'accelerazione verso il declino; alla fine la tempesta passerà e ritorneremo alla rilevanza sociale e culturale che abbiamo perso...». Queste idee, che possono trovare anche i loro fondamenti biblici e spirituali, in realtà nascondono un più o meno consapevole rifiuto delle direzioni indicate dal Concilio. A fondamento della critica che propongo a questa posizione non vi è infatti un giudizio morale – non è buona prassi sinodale mettere in dubbio la buona fede e la correttezza etica di chi la pensa diversamente – ma c'è un giudizio teologico: non è questa la postura evangelica e pastorale della Chiesa che il Concilio ha riscoperto e insegnato nel suo ritorno alle fonti della Tradizione e che il cammino sinodale si propone oggi di recepire e implementare. Abbiamo visto che la scelta del Concilio è stata quella di una «pastoralità» intesa come intenzionalità ecclesiale di apertura e di dialogo, all'interno e all'esterno, non di chiusura né di scontro. L'unica lotta che la Chiesa deve fare è quella contro il peccato e la voce critica e profetica che la Chiesa è chiamata a levare è quella contro le strutture di peccato che perpetuano l'ingiustizia e l'esclusione degli ultimi, dei poveri e dei deboli, non solo nella società, ma anche dentro di essa; come ha fatto Gesù nella proclamazione dell'avvento del Regno di Dio e della predilezione di Dio per i poveri (Lc 6,20). Un'altra è invece l'immagine di Chiesa proposta dal Concilio – e che può essere ricondotta proprio alle parabole del Regno (Mt 13) – un modello di Chiesa come «lievito nella pasta» (Mt 13,33): essere Chiesa in minoranza non significa rimpiangere risultati e successi del passato – in realtà più immaginari che reali, se misurati in termini evangelici – ma riconoscere che il popolo di Dio è chiamato alla testimonianza della piccolezza evangelica, all'annuncio della via della Pasqua di Cristo, che vede nell'abbassamento e nell'umiltà della croce la vera vittoria, che non vede nella crisi e nella piccolezza un segno di sconfitta e di perdita di senso, ma un'opportunità per lasciarsi rigenerare da Dio e per convertirsi a forme più evangeliche di vita ecclesiale e azione pastorale.¹⁰ In questo modello interpretativo il mondo non è un luogo da cui fuggire o da combattere, ma uno spazio e un tempo da abitare e amare con spirito evangelico, dove la presenza del vangelo e l'azione dello Spirito non va «fabbricata» da noi, ma scoperta e «svelata»,¹¹ come un «tesoro nascosto» o una «perla preziosa» (Mt 13,44-45). Cambia lo sguardo sul mondo, così, e cambia lo sguardo sugli altri, che non sono dei nemici da etichettare o giudicare, o «zizzania» da estirpare (Mt 13,28-29), ma dei compagni di viaggio che stanno «sulla stessa barca»¹² e con cui dobbiamo imparare a remare insieme; questi compagni di cammino non sono un gruppo selezionato di pochi «duri e puri», bravi e giusti, ma «tutti, tutti, tutti».¹³ Nel modello di Chiesa conciliare – o sinodale e missionaria – non si possono accettare approcci elitari, che farebbero cadere le comunità cristiane in derive settarie e fondamentaliste, ma si incoraggia il suo carattere popolare e «di prossimità», cioè accessibile e accogliente, che caratterizza particolarmente il cattolicesimo italiano. Il rischio del fondamentalismo non è un rischio teorico:¹⁴ sono diversi i segni che vediamo di questa tendenza, anche in Italia, in maniera inedita per la nostra storia anche sulla scena pubblica e, non di rado, anche tra i giovani che si avvicinano alla Chiesa, segni di nostalgie e ritorni a un passato «aureo» immaginario, che si traducono spesso nei pericolosi «-ismi» conati o ribaditi da papa Francesco: indietrismo, clericalismo, rigidismo ecc. Il Concilio e il cammino sinodale che stiamo vivendo ci consegnano allora, seppur nella situazione di crisi, una immagine di Chiesa piena di speranza, che non è un'illusione ingenua, ma l'ottimismo realista che secondo Paolo VI aveva caratterizzato il Concilio,¹⁵ radicato nella fede cristiana e cioè nella consapevolezza che Dio abita il nostro tempo e la nostra storia.

3. Due priorità per la conversione pastorale

Abbiamo visto in questo contributo come la conversione pastorale a cui il cammino sinodale invita non sia principalmente una questione di aggiornamento di metodologie e tecniche – linguistiche, comunicative, pedagogiche ecc. – ma innanzitutto una scelta di postura ecclesiale in relazione al contesto di oggi nelle due direzioni indicate dal concilio Vaticano II. In questa ultima sezione possiamo quindi esemplificare parallelamente due aree sulla quale è necessario e urgente continuare lo sviluppo delle prassi pastorali e, in reciproca circolarità con esse, l'approfondimento e la ricerca teologica: la prima si sviluppa nella relazione della Chiesa con la cultura e la società contemporanea;

la seconda si esplicita in riferimento alla sinodalità interna alla Chiesa; la prima riguarda i cambiamenti sociali nella vita relazionale e affettiva delle persone; la seconda si riferisce alla partecipazione di tutti i battezzati alla guida della comunità ecclesiale.

Nell'ascolto sinodale di questi anni è emerso più volte il disagio rispetto a una Chiesa che è percepita come escludente della *diversità di vita affettiva e familiare in cui oggi vivono le persone del nostro tempo*. Le *Linee guida* per la fase sapienziale del cammino sinodale italiano così sintetizzano su queste tematiche l'ascolto dei due anni della fase narrativa: «Gli atteggiamenti di giudizio amareggiano molti credenti e allontanano quelli che si convincono di non esserlo [...] Si avverte l'esigenza di aprire strade da percorrere perché tutti abbiano posto nella Chiesa, a prescindere dalla loro condizione socioeconomica, dalla loro origine, dallo status legale, dall'orientamento sessuale. In particolare, su quest'ultimo aspetto, le giovani generazioni, anche all'interno della Chiesa, sono molto sensibili agli atteggiamenti che sanno comprendere rispetto a quelli che respingono».¹⁶ La cultura contemporanea conosce rapidi cambiamenti su questi temi e una postura dialogante della Chiesa rispetto a questi cambiamenti sembra la prima conversione necessaria per continuare a essere compagna di viaggio dell'umanità; dialogare e camminare insieme per la Chiesa non significa adeguarsi a tutto o accettare tutto, ma rifiutare la precomprensione ideologica e impaurita della «cittadella assediata» dai cambiamenti culturali, che le fa imboccare la deriva subculturale del fondamentalismo e del rigidismo. Essere «lievito nella pasta» e alla ricerca del «tesoro nel campo» significa porsi accanto a tutti per accompagnarli a scoprire la presenza di Dio nella loro vita e a raggiungere il bene per loro possibile. Il nuovo approccio «pastorale» suggerito da *Amoris laetitia* – e in certa misura anche da *Fiducia supplicans* – indica questa strada: si tratta non di condannare, ma di accogliere e accompagnare le persone nel discernimento. Far conoscere e scambiarsi le buone prassi che si sono sviluppate in Italia, per esempio, nell'accompagnamento pastorale delle coppie in una nuova unione o delle persone LGBTQ+ è un passo auspicabile per incamminarsi insieme su questa conversione pastorale. Come detto più volte, questa conversione non è solo data dall'apprendimento di nuovi metodi pastorali, ma soprattutto dal cambiamento di una mentalità, in grado di riflettere a partire dalle domande che emergono dalla realtà e che, quando ascoltiamo sul serio, scaturiscono dall'ascolto sinodale: cosa dicono questi cambiamenti al nostro modo di interpretare la sessualità e l'affettività? Le categorie teologico-morali, che abbiamo utilizzato in passato per descrivere questi fenomeni, in che misura vanno aggiornate alla luce delle conoscenze scientifiche e delle realtà sociali di oggi? Anche questo tipo di lavoro e di sviluppo della teologia e del magistero ecclesiale è richiesto dalla chiamata alla «conversione pastorale» dei cammini sinodali in atto.

Una seconda area di lavoro per la conversione pastorale la prendiamo dalla dimensione intra-ecclesiale della sinodalità, cioè dalla *partecipazione di tutti alla leadership della comunità ecclesiale*.¹⁷ Nella direzione conciliare di una partecipazione di tutti i battezzati alla missione della Chiesa, i cammini sinodali in atto stanno mettendo l'accento sulle forme concrete di partecipazione dei laici ai processi decisionali e ai ministeri ecclesiali. Da un lato si tratta di attivare, rinnovare e riformare gli organismi di partecipazione nati dopo il Concilio, ma oggi in situazione di crisi e stanchezza, dall'altro si tratta di ampliare i ministeri o servizi ecclesiali che trovano radice nella dignità battesimale e non nel ministero ordinato e quindi vanno riconosciuti ai laici e alle laiche, come ha fatto papa Francesco, per esempio, riformando il ministero del lettorato e dell'accollato istituito, aprendolo alle donne, e istituendo il ministero del catechista. Non si tratta in questo processo di una spartizione di potere, ma dello sviluppo di un modello di guida ecclesiale più relazionale e condiviso e meno isolato e accentrato nella persona dei ministri ordinati. Per questo motivo, porre l'accento sugli organismi di partecipazione è fondamentale: consigli pastorali, consigli presbiterali, consigli per gli affari economici ... difficilmente riescono oggi a essere luoghi di discernimento comune, dove tutti, seppure con responsabilità diverse (pastori e fedeli, vescovo e presbiteri), partecipano alla maturazione delle decisioni ecclesiali con i propri doni, le proprie esperienze, le proprie competenze. Similmente, la valorizzazione della ministerialità ecclesiale in senso plurale e relazionale aiuterà a vivere il servizio di guida dei pastori con maggiore sostegno e corresponsabilità da parte dei laici. Anche in questa conversione pastorale c'è bisogno non tanto di qualche piccolo aggiustamento

tecnico, ma di un cambio di cultura ecclesiale, perché spesso le prassi pastorali sono ancora sostanzialmente ferme a una visione «monocratica» della leadership ecclesiale e a una concezione «mono-ministeriale» del servizio nella Chiesa, cioè esclusivamente nella responsabilità dei ministri ordinati. La cultura ecclesiale non cambia solo con un buon aggiornamento teologico – tuttavia sempre auspicabile, anche se dal punto di vista teologico certe posizioni «monistiche» non sono più giustificabili almeno a partire dal Vaticano II – ma *attraverso un duplice e simultaneo impegno: che riguarda la riforma delle strutture, da un alto, e il rinnovamento formativo dall'altro*. Le riforme strutturali e normative sono necessarie: l'identità e la funzione degli organismi di partecipazione andranno adeguate alla loro missione come luoghi di discernimento comunitario e partecipazione effettiva alla guida ecclesiale, andrà garantita la necessaria rappresentatività di tutte le componenti del popolo di Dio nei consigli e andrà regolato il metodo dei processi decisionali, per garantire informazione, trasparenza e meccanismi di controllo; allo stesso modo andranno riconosciuti i ministeri e le responsabilità dei laici, e soprattutto delle donne, nel servizio pastorale e nell'animazione della comunità, oltre che nella missione nella società. Insieme a queste necessarie riforme strutturali e organizzative, è altrettanto urgente e indispensabile un rinnovato investimento formativo, senza il quale le riforme rimangono solo cambiamenti sulla carta. La formazione dovrà essere «nuova» nel senso che dovrà dirigersi primariamente verso modelli di formazione «integrale e condivisa»,¹⁸ partendo da una realtà formativa ecclesiale che si è concentrata troppo a lungo sul nutrimento della dimensione intellettuale e sui percorsi separati per i pastori e per i fedeli. Solo così potremo uscire dalle sacche e dai pericoli dei diversi «-ismi» che bloccano la conversione pastorale, sinodale e missionaria, e così essere in grado di ri-scoprire ancora oggi la gioia del vangelo, tutti insieme, per la Chiesa e per l'umanità.

FRANCESCO ZACCARIA, *docente di teologia pastorale presso la Facoltà Teologica Pugliese*

¹ Per il dibattito sulla «pastoralità» del Concilio cf. M. MIDALI, *Teologia pratica. Cammino storico di una riflessione fondante e scientifica*, vol. 1, LAS, Roma 2000, pp. 99-105.

² Per un approfondimento della relazione tra dottrina e pastorale, teoria e prassi in teologia cf. F. ZACCARIA, «La transdisciplinarietà per superare la separazione tra teoria e prassi in teologia? I possibili apprendimenti dallo sviluppo epistemologico della teologia pratica», in *Apulia Theologica* 10(2024)1, pp. 35-50.

³ GIOVANNI XXIII, *Discorso all'apertura del concilio ecumenico Vaticano II*, 11 ottobre 1962.

⁴ Cf. CONCILIO ECUMENICO VATICANO II, *Gaudium et spes*, 7 dicembre 1965, nn. 4, 11.

⁵ Cf. ID., *Lumen Gentium*, 21 novembre 1964, nn. 9-1.

⁶ Cf. *Gaudium et spes*, 40-45.

⁷ SEGRETERIA GENERALE DEL SINODO DEI VESCOVI, *Documento preparatorio della XVI Assemblea ordinaria*, 7 settembre 2021, n. 15.

⁸ Cf. E. BIEMMI, *Il secondo annuncio. La grazia di ricominciare*, EDB, Bologna 2011; F. GARELLI, *Gente di poca fede. Il sentimento religioso nell'Italia incerta di Dio*, Il Mulino, Bologna 2020; L. BERZANO, *Senza più la domenica. Viaggio nella spiritualità secolarizzata*, Effatà, Cantalupa 2023; L. DIOTALLEVI, *La messa è sbiadita. La partecipazione ai riti religiosi in Italia dal 1993 al 2019*, Rubbettino, Soveria Mannelli 2024; R. BICHI – P. BIGNARDI (a cura di), *Cerco, dunque credo? I giovani e una nuova spiritualità*, Vita e Pensiero, Milano 2024.

⁹ Per un discorso più ampio sulla relazione tra Chiesa e società oggi e i diversi modelli di evangelizzazione che ne derivano cf. F. ZACCARIA, *Chiesa senza paura. Bussola teologico-pastorale per l'annuncio del vangelo nella città plurale*, EMP, Padova 2021.

¹⁰ Cf. G. LAFONT, *Piccolo saggio sul tempo di Papa Francesco*, EDB, Bologna 2017.

¹¹ Cf. FRANCESCO, *Evangelii gaudium*, 24 novembre 2013, n. 71.

¹² Cf. ID., *Meditazione nel momento di preghiera straordinario in tempo di pandemia*, 27 marzo 2020.

¹³ Cf. ID., *Discorso ai partecipanti all'incontro nazionale dei referenti diocesani del cammino sinodale italiano*, 25 maggio 2023.

¹⁴ Cf. A. SPADARO – M. FIGUEROA, «Fondamentalismo evangelicale e integralismo cattolico. Un sorprendente ecumenismo», in *La Civiltà Cattolica* (2017)3, pp. 105-113.

¹⁵ Cf. PAOLO VI, *Discorso all'ultima sessione pubblica del concilio ecumenico Vaticano II*, 7 dicembre 1965.

¹⁶ Cf. CONFERENZA EPISCOPALE ITALIANA, *Si avvicino e camminava con loro. Linee guida per la fase sapienziale del cammino sinodale delle chiese in Italia*, p. 13.

¹⁷ Il termine «leadership» non è impiegato qui per un superfluo inglesismo o nel senso comune del termine «leader», utilizzato generalmente in italiano per indicare il «capo» o «colui che comanda»; l'utilizzo del termine inglese («leader» letteralmente significa «colui che guida») è motivato dal riferimento agli studi e alle teorie sulla leadership, sviluppati principalmente in area anglofona, che permettono di comprendere e analizzare i diversi modelli di guida della comunità, per esempio «autoritaria», «partecipativa», «al servizio» (*servant leadership*), ecc.

¹⁸ Cf. SINODO DEI VESCOVI, *Instrumentum laboris per la seconda sessione della XVI Assemblea generale ordinaria (ottobre 2024)*, 9 luglio 2024, nn. 56-57.