

CONVEGNO PER I DIECI ANNI DI TREDIMENSIONI

Nuovi fronti problematici: dai conflitti personali ai problemi istituzionali e di ruolo

Enrico Parolari*

Nell'orizzonte teorico del paradigma intersoggettivo, articolato nella teoria e nella prassi, sono andati emergendo abbastanza presto nella rivista *Tredimensioni* – già dal 2005 con un editoriale dal titolo *Esigenze di ruolo e crescita personale* – nuovi fronti problematici ma promettenti, anzi necessari da considerare perché l'accompagnamento dei singoli nelle comunità e nelle istituzioni non sia moralistico, retorico o addirittura controproducente.

Nella ricerca, il paradigma intersoggettivo¹ andrebbe approfondito perché offrirebbe necessari e fecondi aggiornamenti all'antropologia psicologica che può ispirare riflessioni e applicazioni vocazionali ed educative, per i singoli e per le comunità.

L'allargamento di sguardo stimolato dalla rivista è dalla dimensione esclusivamente intrapsichica a quella intersoggettiva, dai conflitti personali si è passati a considerare anche i problemi istituzionali e di ruolo.

* Psicologo e psicoterapeuta, docente all'Istituto Superiore per Formatori e responsabile del Centro di Accompagnamento Vocazionale, Milano.

¹ A. Manenti, *Intersoggettività*, in «Tredimensioni», 3 (2006), pp. 277-287. L'articolo programmatico percorre in progressione, esplicitando e chiarificando il cambio di visione tra «dimensione relazionale», «intersichico», «interpersonale» e «intersoggettivo». Viene citata (p. 279) una formulazione di «intersoggettività» di S. Guarinelli: «Parlare di intersoggettività non è la stessa cosa che parlare del carattere strutturalmente relazionale dell'esperienza umana; significa piuttosto riconoscere che non è possibile parlare, ad esempio, di derivati strutturali che siano pensati a prescindere da un campo intersoggettivo, quali mere proprietà dell'intrapsichico. In questo senso, dunque, anche la nozione stessa di identità sarebbe parte di un contesto strutturalmente intersoggettivo e non potrebbe esistere al di fuori di quello»: S. Guarinelli, *Conflitti e dilemmi dell'identità*, in «La Scuola Cattolica», 130 (2002), pp. 751-805; 778.

Non possiamo più considerare i conflitti e i problemi debitori esclusivamente a questioni patologiche, evolutive o di inconsistenza del soggetto, ma in causalità circolare con lo stile delle istituzioni e le esigenze di ruolo. Mettendo mano seriamente all'accompagnamento e alla formazione – da quella iniziale a quella permanente – ci si scontra di fatto con la necessità di riformare i ruoli e le istituzioni, passando attraverso la re-interpretazione dei valori, dei ruoli, delle modalità decisionali, dello stile relazionale, delle priorità in agenda che segnano e individuano istituzioni e comunità. Spesso si ripetono le stesse parole senza accorgersi di cambiarne il significato; si replicano i ruoli tradendone l'intenzionalità; si cambiano anche i procedimenti decisionali mantenendo e lasciandosi giocare da processi e stili relazionali vecchi e regressivi.

La fine del *natural fitness* tra ruolo e identità: apertura del tema

L'editoriale del secondo numero del 2005 è un testo programmatico, già nel suo titolo: «*Esigenze di ruolo e crescita personale: domande che non si fanno*»².

L'articolo dichiara la fine del *natural-fitness* tra ruolo e identità nei contesti vocazionali e nella società. Nei mutamenti culturali del nostro tempo non è più scontato che il ruolo sia sorgente garantita di vita e questo si può costatare considerando non solo le vocazioni di speciale consacrazione, ma anche quella matrimoniale.

In un contesto culturale cambiato, il ruolo, inteso come esigenze di ruolo – ossia le richieste che l'istituzione rivolge all'interessato – non solo potrebbe essere più o meno trasparente rispetto all'intenzionalità testimoniale che lo motiva, ma potrebbe anche essere un mediatore regressivo, piuttosto che progressivo per il tipo di identificazione e di relazione oggettuale che favorisce.

Non c'è solo da interrogarsi se un certo ruolo favorisce o meno la crescita del soggetto, ma anche che tipo di soggetti attira un certo ruolo e una certa comunità e, addirittura, se persone con delle relazioni oggettuali più evolute possano accogliere ed assumere non una determinata vocazione, ma un certo stile di vita e certi ruoli.

² Editoriale, *Esigenze di ruolo e crescita personale*, in «Tredimensioni», 2 (2005), pp. 232-233.

Rispetto a questo ponte spezzato tra identità e ruolo, tra il soggetto che entra in vocazione e le risposte dell'istituzione, non basta lamentarsi – magari rimpiangendo tempi passati –, ma bisogna affrontare seriamente il lutto³, non solo come perdita dell'oggetto (un certo modo di vivere il ruolo, un certo riconoscimento sociale, una certa opera, un certo vestito...), ma anche come recupero interiore dell'oggetto fino a trasformare l'identità. Bisogna attraversare questo lutto personalmente e comunitariamente per giungere ad una vera e propria re-visione – un'altra visione – del ruolo.

Basta consultare l'indice tematico della rivista⁴ sotto la voce «Leader, istituzione e comunità», per trovare una serie di articoli che affrontano temi che andrebbero sviluppati e approfonditi. Sono articoli che si orientano su problemi istituzionali e di ruolo sempre letti con mentalità psicodinamica⁵:

- Il rapporto fra ruolo e crescita personale nei contesti formativi alla vita sacerdotale e religiosa.
- Le problematiche inerenti alla scelta del leader.
- La questione della riattivazione affettiva dei dilemmi dell'identità in contesti di formazione e servizio.
- I modi del leader di intendere se stesso sia rispetto al vissuto del gruppo/comunità che nel contesto della Chiesa intesa come sacramento e organizzazione.
- Le questioni del rapporto dialettico e della comunicazione con l'istituzione e nell'istituzione.

³ «Si elabora bene il lutto quando, oltre a riconoscere che un oggetto non c'è più (ad esempio una persona cara), quell'oggetto viene recuperato internamente, così da favorire una struttura dell'io rinnovata. Di quell'oggetto qualcosa è andato perso per sempre, ma qualcosa di nuovo è nato perché la relazione con esso è passata ad un altro livello, più intimo e spirituale. Nel lutto c'è una grossa corrente affettiva che viene minacciata ma non per questo chiusa, perché la relazione con l'oggetto si trasforma in qualcosa di più essenziale e intimo. Quando, invece, il lutto non viene risolto (ci si lamenta anziché piangere), anziché far nascere un oggetto internalizzato esso lascia un oggetto dimagrito: di quell'oggetto rimangono ricordi sfuocati e confusi relegati alla sfera emotiva e avulsi dalla concretezza del vivere.»; Editoriale, *Esigenze di ruolo e crescita personale*, cit., pp. 232-233.

⁴ L'ultimo indice generale e tematico relativo alle annate I-IX è nel numero 3 del 2012 (gli articoli sono anche reperibili e scaricabili nel sito www.isfo.it).

⁵ Aggiungerei anche altri articoli che declinano questi temi in relazione al ministero presbiterale. E. Parolari, «*Confini*», «*Potere*», «*Intimità*». *L'identità psicologica del prete e le sue mediazioni nel ministero*, in «*La Scuola Cattolica*», 130 (2002), pp. 483-505. Id., *Ministero, relazione e ruolo. Fenomenologia del disagio del prete e criteri per la formazione permanente*, in «*La Scuola Cattolica*», 135 (2007), pp. 151-172. E. Parolari - D. Pavone, *Ministero alla prova. Per una lettura sapienziale delle relazioni del prete*, in «*La rivista del clero italiano*», 92 (2011), pp. 566-584.

- Le particolari patologie in cui la leadership può incorrere (dagli abusi sessuali alle mancate distinzioni fra foro interno ed esterno) con le relative implicanze giuridiche, organizzative, psicologiche ed educative.
- I processi decisionali fra partecipazione e manipolazione.

Resistenze istituzionali e conversione pastorale

Su questi temi si incontrano resistenze; non sono solo pratiche, ma anche ad aprire una riflessione teorica interdisciplinare.

Spesso la resistenza si manifesta evitando il confronto critico⁶ con le scienze umane e con competenze differenti, in una sorta di dissociazione spirituale o dogmatica che, comunque, procede dall'assunto illusorio, a volte addirittura esplicitato, che «noi siamo differenti», che le istituzioni ecclesiali, pur nella loro singolarità, sono talmente differenti da non poter essere incarnate e immerse nella dinamica della storicità. Le resistenze sembrano più forti verso questioni di ruolo e di tipo istituzionale che in riferimento alle problematiche soggettive e ai casi personali, dove peraltro resistenze significative non mancano. L'istituzione tende a pensare nella logica dell'isolamento del sintomo, evitandone una lettura sistemica.

Su questi temi si registrano mediamente il silenzio dell'istituzione, la mancanza di ascolto e di dialogo. Le urgenze sembrano esaurire tutte le energie senza poter maturare uno sguardo lungimirante. Spesso, come articolisti e collaboratori della rivista, ci siamo anche chiesti perché non ci fosse mai nessuna reazione o dibattito nei nostri contesti formativi ed ecclesiali, tranne qualche battuta, verso qualche articolo o editoriale della rivista. Papa Francesco, nel secondo capitolo dell'esortazione *Evangelii Gaudium*, nel contesto della crisi dell'impegno comunitario, parla delle tentazioni degli operatori pastorali⁷, ai quali è chiesta una «conversione pastorale», dove la questione dello stile di potere è una questione decisiva per interpretare l'andamento di un'istituzione. Gli stessi abusi sessuali si comprendono nella dinamica del singolo come dell'istituzione alla luce di un modo di vivere

⁶ Quando si parla di confronto critico con le scienze umane, non si intende registrare che il confronto con le scienze umane sia critico. Ogni dialogo serio è critico. Si esplicita, invece, la necessaria critica antropologica dei presupposti e delle applicazioni delle scienze umane.

⁷ Papa Francesco, *Evangelii gaudium*, nn. 76-109.

il potere⁸. Non a caso il capitolo secondo dell'esortazione apostolica si chiude con il riferimento alla «mondanità spirituale»⁹: prodotto raffinato di potere nel contesto spirituale, che può essere interpretato come un difetto di appartenenza al popolo di Dio¹⁰. Come recita l'adagio latino: «*Corruptio optimi pessima!*».

La rigidità e l'intangibilità delle istituzioni, piuttosto che custodirle nella loro finalità evangelica, rischiano non di rado di giustificare e salvaguardare l'inefficienza e l'incoerenza delle persone e delle proposte. Nelle istituzioni religiose rischia, così, di prevalere un atteggiamento di lotta per il potere¹¹, mentre non si prende consapevolezza della prevalenza di alcune matrici di fondo molto radicate e influenti, mappe da tempo scadute. Non si comprende che il carisma va reinterpretato prima di tutto nelle sue dinamiche istituzionali di potere, autorità, decisione e ruolo. È necessario assumere veramente un nuovo stile in sintonia con la riforma iniziata con il Concilio Vaticano II, e assumere il rischio del cambiamento piuttosto che subire la stagnazione¹².

Nodi da riconoscere e da sciogliere: un compito per la ricerca interdisciplinare

Il lavoro della rivista si intreccia con il laboratorio dell'Istituto Superiore per Formatori e con altre iniziative di formazione in atto. Proprio dal confronto tra insegnanti e con gli alunni del biennio di specializzazione – ormai esperti nella pratica di accompagnamento e nella responsabilità istituzionale – emergono dall'esperienza e dalla riflessione alcuni ambiti di ricerca. Sono temi da affrontare in chiave interdisciplinare – «psicologia, spiritualità e formazione» recita il sottotitolo della rivista – che si concentrano in alcuni nodi fonamen-

⁸ G. Costa, *Chiesa e abusi sessuali. Dall'umiliazione all'umiltà*, in «Aggiornamenti Sociali», 07-08 (2010), pp. 485-490: punto cruciale è la concezione del potere, «Perché ci sia la pedofilia sono necessarie due condizioni, una profonda perversione e un potere. Questo vuol dire che ogni sistema chiuso, idealizzato, sacralizzato è un pericolo. Quando una istituzione, compresa la Chiesa, si pone al di fuori del diritto comune, si ritiene in posizione di forza, le derive finanziarie e sessuali diventano possibili» (Citazione, a p. 488, da Mons. Albert Rouet vescovo di Poitiers).

⁹ Papa Francesco, *Evangelii gaudium*, nn. 93-97: «No alla mondanità spirituale».

¹⁰ *Ibidem*. nn. 268-274: «Il piacere spirituale di essere popolo».

¹¹ *Ibidem*. nn. 98-101: «No alla guerra tra di noi».

¹² *Ibidem*. nn. 25-33: «Un improverogabile rinnovamento ecclesiale».

tali da riconoscere e sciogliere. Non viene abolita, anzi deve essere compresa, nel quadro intersoggettivo di un reciproco cambiamento, la polarità tra la soggettività intrapsichica, da una parte, e quella istituzionale, con le relative esigenze di ruolo, dall'altra.

Si possono qui indicare alcuni nodi concettuali importanti messi in campo da *Tredimensioni* e da elaborare tenendo presenti l'organizzazione e lo sviluppo delle istituzioni religiose¹³.

- Identità e ruolo: il reciproco influsso tra conflitti personali e conflitti di ruolo, tra regressione e crescita e le dinamiche di appartenenza.
- Stili di personalità e organizzazioni: la circolarità tra stili e disturbi di personalità e dinamiche dell'organizzazione. Compromissioni nel ministero, trattamento e cambiamenti istituzionali.
- Risentimento e istituzione: le forme del risentimento come sintomo della relazione con l'istituzione. Dall'illusione/repressione alla trasgressione/risentimento. Come trattare e sciogliere il risentimento a livello personale, comunitario e istituzionale.
- Leadership e obbedienza: stili e dialettiche della leadership e dell'obbedienza tra libertà di coscienza, autorevolezza e fedeltà creativa.
- Decisione e conflitti: comunicare, discernere e decidere nelle situazioni di conflitto inteso non solo come problema ma come risorsa per vivere il Vangelo. Condizioni di possibilità e processi necessari.

¹³ Altri testi possono essere considerati come base di partenza per la ricerca. Gli interventi al solenne atto accademico (marzo 2009) organizzato dall'Istituto di Psicologia della Pontificia Università Gregoriana sul tema *Organizational leadership in a time of ideological turbulence*, e pubblicati in «Gregorianum», 4 (2009): T. Healy, *Leadership. Some psychological perspectives*, pp. 808-819, O.F. Kernberg, *Organizational Leadership in a Time of Ideological Turbulence*, pp. 820-835, H. Zollner, *Im Hinblick auf einen besseren Dienst an unsere universalen Sendung...; Reflexion zu Leben und Leitung in den Orden im Anschluss an die 35. Generalkongregation del Gesellschaft Jesus*, pp. 836-858. Inoltre, L. Sperry, *Psicopatologia ministero e comunità. Riconoscere e prevenire le difficoltà nell'azione pastorale*, EDB, Bologna, 2007; M. Santaniello - L. Dallago - A. Vieno, *Fondamenti di psicologia di comunità*, Il Mulino, Bologna, 2009.

Casi seri che urgono un intervento di ripensamento e di riforma

Dall'osservatorio della rivista ci sono casi ecclesiali, di natura comunitaria-istituzionale, emblematici, non necessariamente i più gravi, che evidenziano quanto sia urgente un ripensamento e una riforma.

- I casi di congregazioni, società di vita apostolica o nuovi movimenti nei quali il carisma stesso, o è ferito nella sua stessa formulazione, o è in parte avariato. Sono situazioni nelle quali il fondatore o i fondatori sono figure gravemente contraddittorie nella loro testimonianza. Spesso si tratta di comunità/movimenti religiosi con grande attrazione e proselitismo che in configurazioni molto differenti (più tradizionaliste o nuove comunità) cedono ad un certo fondamentalismo che non affronta le mediazioni necessarie, sia che procedano con stile militaresco sia che abbiano uno stile carismatico. Sono situazioni in cui è evidente che non basta isolare chi ha abusato del suo potere, ma occorre riconsiderare i simboli e il linguaggio, le regole sia tacite che scritte, lo stile delle relazioni e della leadership. Insomma andrebbe reinterpretato radicalmente il carisma stesso.

- Il caso serio dei preti diocesani o secolari che rischiano la deriva dei funzionari di un'organizzazione in decadenza che non si aggiorna non solo nelle strategie ma nella cultura. Si cerca un rinnovamento dentro nuove organizzazioni pastorali, troppo funzionali e troppo debitorie alla riduzione del clero, che dovrebbero «virtualizzare» la presenza del clero in ogni parrocchia, senza cambiare le priorità e lo stile di vita. Queste nuove strategie pastorali rischiano di ridurre all'intimismo o al raffreddamento la spiritualità del prete diocesano perché non la raccordano con un'articolazione autentica del presbiterio dentro l'appartenenza e il servizio al popolo di Dio.

- Il caso serio dell'obbedienza negli istituti di vita consacrata femminile, concepita a volte come dipendenza. Anche il linguaggio spesso tradisce l'ambiguità di una concezione dell'obbedienza. Non di rado l'obbedienza corre il rischio di tradursi in controllo dell'intimità e rimozione della femminilità, mettendo a servizio di opere e ruoli rigidi che rischiano di sostituire, e quasi materializzare, il carisma.

Mediatori di un processo di rinnovamento

Come Mosè – servo, intercessore e guida¹⁴ – ai formatori tocca «stare in mezzo», nell'accompagnamento, nel modo di assolvere i compiti istituzionali, nello stile e nei contenuti dell'insegnamento.

I formatori dovrebbero reggere la tensione (sempre più lacerante, tanto più l'istituzione non si aggiorna) di stare con un piede nei modelli attuali, a proprio agio nel vecchio, per cercare e trovare il nuovo. Non dovrebbero illudere, ma non dovrebbero neppure spegnere la speranza. Spesso la differenza tra i nuovi ingressi e le situazioni istituzionali è lacerante e il formatore è chiamato a un compito grave e coraggioso di discernimento sulle persone e sulle scelte.

Come formatori rischiamo di essere criticati da tutte e due le parti: da chi urge cambiamenti perché non si sente esaudito e da chi si aggrappa alle abitudini istituzionali consolidate perché si sente minacciato. Siamo condannati a rimanere soli e a non vedere la terra promessa se non da lontano, senza rinunciare a vivere la nostra responsabilità profetica e gioiosa. In questa situazione si può correre un certo rischio di isolamento, mentre mai come oggi è necessario lavorare e pregare, condividere e pensare insieme. All'Istituto Superiore per Formatori le tesi di laurea specialistica in «Scienze della formazione dei formatori» stanno già offrendo degli approfondimenti preziosi su questi nuovi fronti, ma sono necessarie equipe di lavoro, di studio e di condivisione che siano dei veri e propri laboratori e che anche un rinnovato lavoro redazionale della rivista *Tredimensioni* potrà certamente, con la grazia di Dio, promuovere e stimolare.

¹⁴ C.M. Martini, *Vita di Mosè*, Borla, Roma 1981. C.M. Martini - M. Costa - F. Brovelli, *Guide nel deserto: Mosè, Pietro, Ignazio...noi*, Ancora, Milano 1993.