

L'esercizio del potere e dell'autorità

Che cosa suscita nell'uomo?

Franco Imoda*

Nel magistero di Papa Francesco e nella vita della Chiesa il tema qui proposto costituisce un punto nevralgico ed attuale che, se ha innescato attuazioni aberranti, può anche ispirare guarigioni efficaci e nuove modalità di esercizio.

Riteniamo, però, che questo secondo esito non sia realizzabile senza un quadro teorico di riferimento sulla leadership che sappia coniugare il dato teologico e quello psico-sociale che inevitabilmente si intrecciano anche nelle organizzazioni di natura ecclesiale.

Questo studio di F. Imoda costituisce una delle riflessioni più mature attualmente presenti nel settore e resistenti alle prove del tempo. Lo abbiamo già pubblicato nella sua versione precisa e articolata¹ e sulla base di quello abbiamo chiesto all'Autore di riproporne i punti più centrali e gli aggiornamenti.

L'intervento di rilancio e aggiornamento che mi è stato chiesto prende in considerazione alcuni aspetti psicologici dell'esercizio dell'autorità anzitutto con un richiamo all'importanza di avere un quadro antropologico che integri anche la dimensione teologica.

* Fondatore e docente, con p. Luigi M. Rulla dell'Istituto di Psicologia della Pontificia Gregoriana di Roma e già Rettore della stessa. Dal 2007 responsabile dell'AVEPRO (Agenzia della S. Sede per la valutazione e la promozione della qualità delle Facoltà Ecclesiastiche).

¹ F. Imoda, *Chiesa e leadership: sacramento e organizzazione*, in «Tredimensioni», 3 (2006), pp. 130-141; Id., «*In mezzo a voi come uno che serve*»; *spunti psicosociali sulla leadership*, in *Ibid.*, pp. 245-259 (anche in www.isfo.it).

Dopo aver esposto alcuni elementi psico-sociali che costituiscono il terreno su cui si esercita la funzione dell'autorità, l'articolo richiama l'importanza dell'area della personalità come decisiva nel fornire gli elementi di sfida e vulnerabilità o di opportunità e successo nel determinare l'esito dell'esercizio dell'autorità/potere. Di qui, un richiamo ad alcuni tratti essenziali di una pedagogia evangelica che all'attenzione per l'annuncio dei valori trascendenti accosti quella agli elementi di fragilità che richiedono attenzione e magari guarigione, nel rispetto e nel coinvolgimento di entrambi gli aspetti.

Come partenza, cito un testo tradizionale ma anche autorevole perché tratto dalla *Regola pastorale* (parte seconda: vita del pastore) di S. Gregorio Magno che raccoglie certi tratti ideali del «capo», evocando caratteristiche probabilmente sempre valide ma anche molto esigenti: «purezza di pensiero; condotta irreprensibile; discreto quando bisogna tacere; utile con la sua parola; vicino a tutti per comprensione e compassione; superiore agli altri nella riflessione; compagno di chi agisce bene; diga ai vizi dei peccatori; malgrado i tanti impegni sa trovare dei momenti prolungati di riflessione; senza appigliarsi alla scusa che deve elaborare progetti a lungo termine, non dimentica di affrontare le necessità quotidiane; sa come impegnarsi a fare ciò che anche deve arrecare piacere; per essere ascoltato bisogna che sia amato; intuisce i vizi che si vogliono far passare per virtù; corregge e, se il caso, lo fa dissimulando; energico nella delicatezza»².

Sono tratti di saggezza pratica, ma come metterli in pratica e, soprattutto, perchè rimangono spesso disattesi?

Richiamo alla dimensione antropologica

Lo sviluppo umano integrale – già presentato da Paolo VI nella *Populorum progressio*³ – nella *Caritas in veritate*⁴ viene ripreso e riletto da

² Gregorio Magno, *Regola pastorale*, parte seconda: la vita del pastore.

³ «Lo sviluppo non si riduce alla semplice crescita economica. Per essere sviluppo autentico, dev'essere integrale, il che vuol dire volto alla promozione di ogni uomo e di tutto l'uomo. Com'è stato giustamente sottolineato da un eminente esperto: "noi non accettiamo di separare l'economico dall'umano, lo sviluppo dalla civiltà dove si inserisce". Ciò che conta per noi è l'uomo, ogni uomo, ogni gruppo d'uomini, fino a comprendere l'umanità intera». Paolo VI, Lettera enciclica *Populorum progressio* (26 marzo 1967), n. 14. L'autore citato nel testo è L.J. Lebreton, *Dynamique concrète du développement, Économie et Humanisme*, Les éditions ouvrières, Paris 1961, p. 28.

⁴ Benedetto XVI, Lettera enciclica *Caritas in veritate* (29 giugno 2009), n. 75.

Benedetto XVI alla luce della situazione odierna: «la questione sociale è diventata radicalmente questione antropologica» (n. 75). Il vero sviluppo non consiste primariamente nel fare: «Chiave dello sviluppo è un'intelligenza in grado di pensare la tecnica e di cogliere il senso pienamente umano del fare dell'uomo, nell'orizzonte di senso della persona presa nella globalità del suo essere» (n. 70).

Molte sono le sfide specifiche, sullo sfondo delle quali se ne può individuare una di dimensione antropologica, poiché l'umanità stessa e il suo sviluppo integrale sono minacciati nella loro pienezza e autenticità: una minaccia che appare non più solo a livello di problemi settoriali (biologico, demografico, migratorio, ambientale, tecnologico, economico, finanziario, sociale, politico, e possiamo dire anche psicologico), ma soprattutto a livello culturale, antropologico.

Ci vuole grande attenzione agli aspetti concreti, psicologici e sociali, ma senza l'illusione che da soli e isolatamente dal loro inserimento in un contesto antropologico possano essere risolutivi, così come il solo discorso *logos* che ribadisce la verità o il solo richiamo etico al *dover essere* possano costituire la risposta adeguata. Insieme ad un pensare corretto («ortodossia») e ad un agire corretto («ortoprassi») dovrà trovarsi anche l'«ortopatìa» del *sentire corretto*.

Il Concilio Vaticano II aveva richiamato quelle tre componenti fondamentali del ministero ecclesiale nel cui ambito si realizza l'esercizio dell'autorità. Sotto l'autorità di Cristo, nella Chiesa vescovi, preti e laici sono chiamati ad esercitare le tre funzioni di insegnare, governare, santificare. Si riferiscono, rispettivamente, al *conoscere* (e dunque alla verità), al *condurre* (e dunque all'agire, all'etica) e all'*educare* (e dunque alla motivazione, al cuore trasformato dall'amore). Si tratta delle tre componenti del ministero (profetico, regale, sacerdotale) che vescovi, preti e laici sono chiamati ad esercitare in modi diversi secondo lo stato di ciascuno, ma tutti investiti della stessa missione. Questi aspetti del ministero sono e saranno anche la base per la definizione dell'autorità, ma non possono esercitarsi se non in un contesto comunitario/sociale. È dunque importante considerare le caratteristiche della struttura sociale, luogo in cui si esercita l'autorità.

La componente psico-sociale

Per elaborare un disegno di fondo delle caratteristiche psico-sociali della istituzione ecclesiale, mi sembra importante tenere in considerazione i punti seguenti.

* In primo luogo occorre ricordare i tre «livelli di bene» di cui parla B. Lonergan: il bene come «valore», come «oggetto di desiderio» e come «bene d'ordine»⁵. È quest'ultimo il quadro privilegiato entro cui l'autorità si esercita, benché sia spesso messo fra parentesi rispetto agli altri due che sono più frequentemente affrontati con approcci intellettuali (istruire/chiarificare) o etico-pratici (fare/esigere).

* In secondo luogo e in relazione ai tre livelli del bene occorre ricordare la nozione di Chiesa come sacramento che comporta i concetti di *res*, di *sacramentum* e di *res et sacramentum*: un modo per esprimere che la grazia divina (*res*) è presente nella Chiesa (*sacramentum*), la quale vive nella tensione di essere allo stesso tempo espressione del regno di Dio e realtà istituzionale regolata dalle leggi psico-sociali proprie di ogni comunità e istituzioni (*res et sacramentum*). In questa visione, la comunità – nella sua dimensione sociale e quindi come l'ambito entro cui si esercita l'autorità – è la *res et sacramentum*, e la realtà collettiva con tutte le sue dimensioni è la realtà sacramentale della Chiesa.

* Da parte sua, la psicologia sociale ha evidenziato le 4 funzioni essenziali presenti in ogni comunità/società⁶: 1. *Funzione politica* che riguarda il perseguimento dei fini, il potere; 2. *Funzione di comunione/partecipazione* che riguarda la appartenenza e, dunque, la motivazio-

⁵ Il bene come valore è 1. l'oggetto possibile di una scelta razionale: fare il bene, evitare il male, amare il prossimo, il rispetto, la giustizia... 2. Il bene come oggetto di desiderio: «Ad un livello elementare il bene è l'oggetto del desiderio e quando è raggiunto, lo si sente come piacevole, gradevole, soddisfacente. Tuttavia la persona umana sente anche rifiuto oltre che desiderio, dolore oltre che piacere, per cui a questo livello elementare, empirico, il bene è gemellato al suo opposto, il male»: B. Lonergan, *Insight*, cap. 18, 1.1.3. 3. Il bene d'ordine: «configurazione intelligente di relazioni che condiziona il soddisfacimento del desiderio dell'uomo al suo contributo per il soddisfacimento del desiderio degli altri e, altresì, protegge ciascuno dagli oggetti di paura nella misura in cui ciascuno contribuisce a proteggere gli altri dagli oggetti di paura per loro», *Ibid.*, cap. 7.

⁶ Cf M.A. Hogg - J. Cooper, *The Sage handbook of social psychology: concise student edition*, Sage, London 2007; D.G. Myers, *Social Psychology*, McGraw Hill, Boston 2008.

ne ad essere membro della comunione; 3. *Funzione istituzionale* che riguarda la gestione delle risorse (non solo finanziarie); 4. *Funzione di integrazione/legalità*, ossia il legame fra il sistema delle norme (le leggi) e lo spirito ispiratore della comunità.

La domanda interdisciplinare può, allora, essere così formulata: *queste funzioni psico-sociali come si ritrovano e si vivono nella realtà ecclesiale concepita precisamente come res et sacramentum?*

Un aiuto alla risposta possono essere i «modelli di Chiesa» del noto teologo A. Dulles⁷ (già presentati nei miei due articoli precedenti di *Tredimensioni*) e che si possono anche ritrovare nella riflessione teologica. Uno di questi modelli, più comprensivo e globale, corrisponde alla *res et sacramentum* ed è il modello simbolico. I 4 seguenti corrispondono più da vicino alle 4 funzioni essenziali della struttura sociale: la Chiesa 1. come *serva*, 2. come *istituzione*, 3. come *comunione mistica*, 4. come *araldo*, profeta ma anche fonte di norme e leggi. Dulles sottolinea che la vita della Chiesa in azione, dunque l'esercizio dell'autorità, include in un modo o in un altro tutti questi modelli. Isolare uno o l'altro ad esclusione degli altri sarebbe tradire la realtà ecclesiale di *res et sacramentum* e allontanarsi dal piano della rivelazione/incarnazione. In termini di autorità, si vede immediatamente che il suo esercizio dovrà tener conto di questa complessità, pena il tradire l'ecclesialità stessa dell'autorità.

* Un passo ulteriore che ci introduce alla complessità e ricchezza di questo tema dell'autorità è suggerito dall'elaborazione di un sociologo della religione⁸ che identifica 5 «dilemmi» di fatto presenti in ogni comunità e che vanno ad esplicitare l'aspetto dinamico dei modelli di Chiesa suddetti. I diversi ambiti presi in esame da Dulles (autorità/potere, istituzione, comunione mistica, aspetto profetico/legale) non sono realtà statiche e come date una volta per tutte, ma contengono una dialettica, una tensione interna, forse mai completamente risolta, ma che diviene il terreno in cui l'esercizio dell'autorità potrà manifestare la ricchezza della sua missione o la sua fragilità. Ecco i dilemmi sinteticamente ripresi dal mio precedente studio:

⁷ A. Dulles, *Models of the Church*, Doubleday, New York 1974.

⁸ T. O'Dea *Sociology of Religion*, Prentice Hall, Englewood-Cliffs NJ 1966.

- La Chiesa come sacramento ha il dilemma di fondo, quasi un meta-dilemma, del come rendere temporale e visibile il suo messaggio trascendente (dilemma della simbolizzazione);
- la Chiesa come serva riguarda l'esercizio dell'autorità/potere ed è sottoposta al dilemma consenso-coercizione;
- la Chiesa come istituzione è sottoposta al dilemma di natura gestionale/amministrativo: elaborazione (organizzazione dei mezzi in base al fine)-alienazione (quando la Chiesa diventa fine a se stessa).
- la Chiesa come comunione mistica è sottoposta al dilemma della «motivazione mista» fatta di valori ma anche di interessi meno nobili, di amore disinteressato ma anche di ricerca di vantaggi;
- la Chiesa come araldo è sottoposta al dilemma della fedeltà e attuazione concreta dello spirito-sostituzione della lettera allo spirito.

Ecco, dunque, alcuni punti di riflessione (e di meditazione) per esaminare anche scientificamente il comportamento di autorità in questo contesto ricco ma complesso. Il contesto di fondo è sinteticamente esposto nello schema 1 e 2 (vedi pagina seguente). È un contesto che dovrebbe essere rispettato se l'autorità vuole essere, insieme, di natura ecclesiale e psicologicamente corretta.

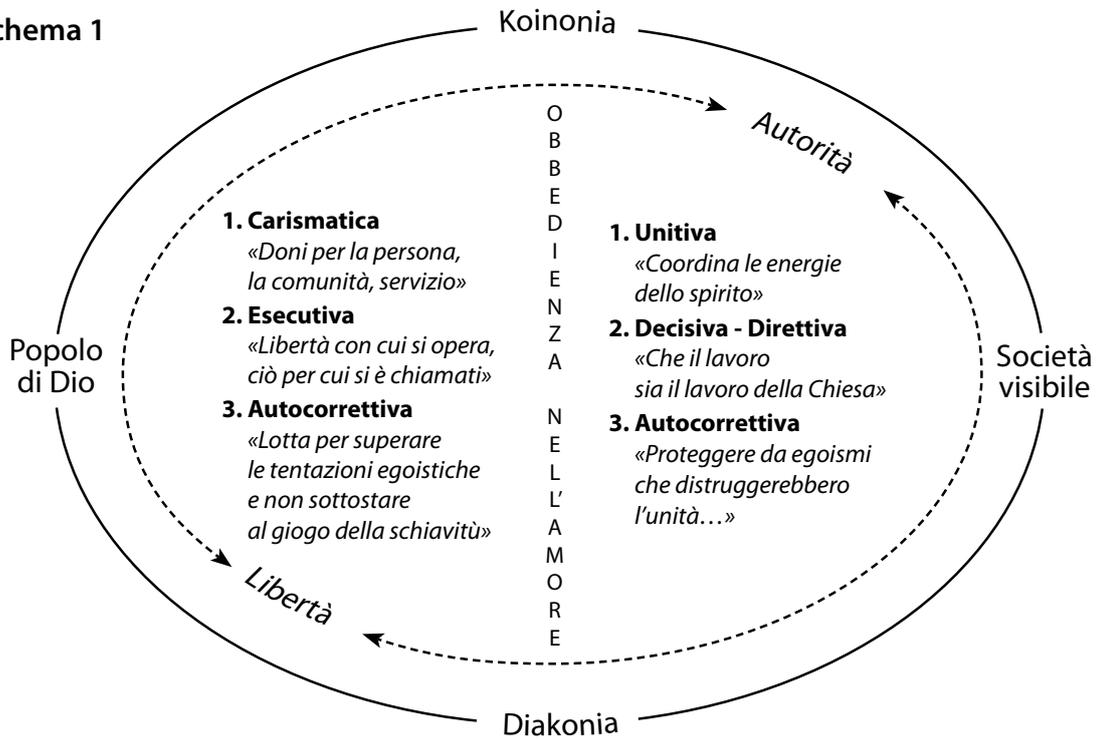
Dalla struttura psico-sociale all'aspetto personale

Al ricco e complesso rapporto fra dimensione sacramentale e psico-sociale delle organizzazioni ecclesiali fin qui tratteggiato, segue l'altra domanda: come affrontare e comprendere, e poi eventualmente intervenire, l'esercizio dell'autorità per farlo sempre più autentico? O, riprendendo l'impostazione di Lonergan più sopra ricordata: come, in concreto, realizzare il «bene d'ordine»?

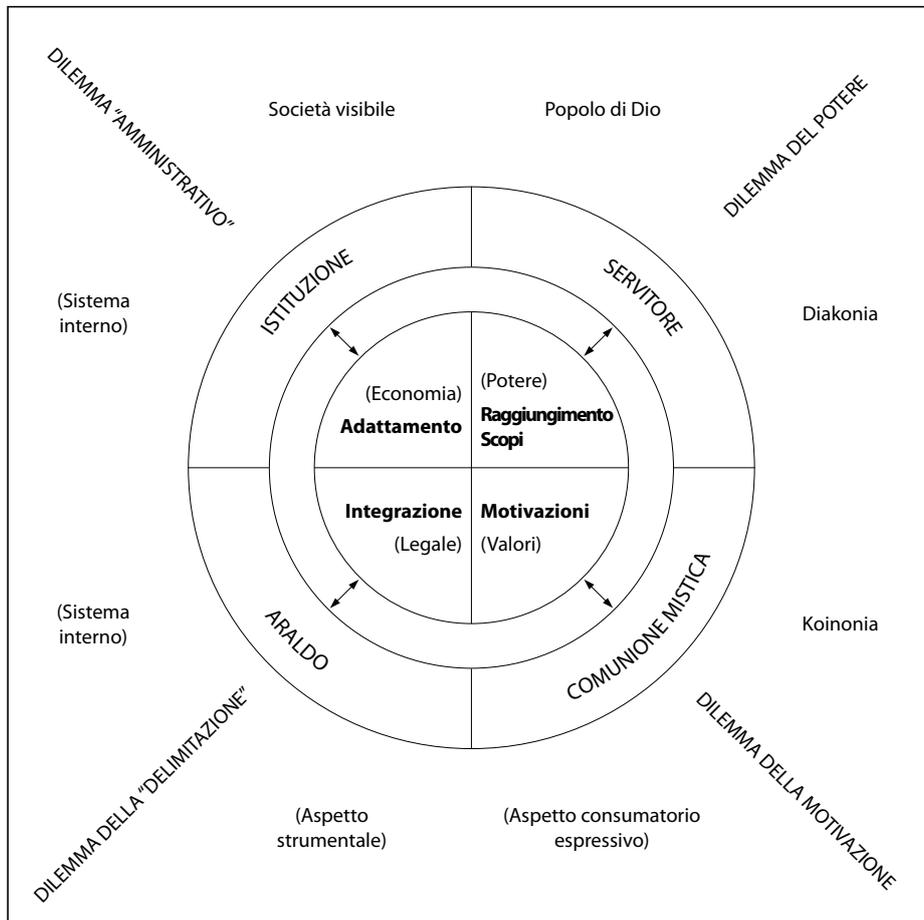
Qui si apre il tema del rapporto fra autorità e libertà all'interno di una comunità⁹: le dimensioni dell'autorità (unitiva, decisiva/direttiva, correttiva) si incrociano con quelle della libertà (carismatica, esecutiva, autocorrettiva).

⁹ Un autore che ha lavorato molto sul tema per il Concilio Vaticano II è J. Courtney Murray. Delle sue numerose pubblicazioni, in italiano si può vedere: *Libertà, autorità e comunità; Chiesa in un mondo in trasformazione*, in Aa.Vv., *Verso il sinodo dei vescovi. I problemi*, Queriniana, Brescia 1967, pp. 173-181.

Schema 1



Schema 2



Come già evidenziato nei due articoli precedenti, questi incroci corrispondono a quanto già presentato a proposito dei modelli di A. Dulles. Riguardano dunque un contesto dove si trovano i quattro aspetti della Chiesa come popolo di Dio ma anche come istituzione e con una funzione interna di «koinonia» (comunità) ed esterna di «diakonia» (servizio). La sintesi dei due «attori» – autorità e libertà – può e dovrebbe realizzarsi in una obbedienza per amore. Ma sappiamo tutti del divario fra idealità e realtà a causa delle debolezze, numerose e a volte profonde, che si frappongono e che vanno affrontate.

In causa è la persona intera, come luogo in cui si gioca la riuscita dell'incontro o, al contrario, come luogo dove si trovano le radici delle difficoltà. La persona è il luogo delle ansietà e delle diffidenze ma anche il luogo fondamentale della risoluzione, della crescita, della gioia e consolazione. D'altra parte, la caratteristica fondamentale della pedagogia evangelica – come nel caso dell'invio in missione dei discepoli – contempla l'«annuncio» del Regno ma anche il compito di «guarigione»: un segno piuttosto chiaro che l'esercizio di un'autorità realista e vera è annuncio e ispirazione ma anche accompagnamento e guarigione.

Dove dunque piazzare la radice delle vulnerabilità e difficoltà fra un'autorità (unitiva, decisiva, correttiva) e le libertà (di carismi, doni, iniziative esecutive e autocorrettive), al fine di auspicare un incontro per una obbedienza nell'amore?

Ben consapevole di troppo semplificare, sarei tentato di individuare nell'ansia la minaccia fondamentale ad uno scenario di riuscita. Possiamo definire l'ansia come uno stato affettivo di malessere che tende a diminuire, paralizzare l'impegno della volontà e della libertà (agire: campo etico) e a restringere la capacità di apertura alla verità (conoscere: campo cognitivo).

P. Ricoeur, che ha riflettuto sulla situazione umana da filosofo, ma tenendo anche in conto i contributi della psicologia, ha fatto sua una visione sintetica di ciò che potremmo chiamare la crisi o la minaccia di fondo – antropologica – alla autenticità della persona, e, accogliendo l'analisi psicologica di H. Kohut, ne indica tre aspetti¹⁰,

¹⁰ P. Ricoeur, *The self in psychoanalysis and in phenomenological philosophy*, in «Psychoanalytic Inquiry», 3 (1986), pp. 437-458.

che sono: -a. la *frammentazione* come mancanza di coerenza, soprattutto nella ricerca del senso (si possono avere tante informazioni e tanti pezzi di verità, ma senza una visione che li possa integrare, ordinare, se non proprio sintetizzare); -b. la *depressione*, non intesa come patologia specifica, ma come mancanza diffusa di forza della volontà ad impegnarsi nella libertà; -c. la *disarmonia* come mancanza di unità interiore, di un «cuore» unificato che vive in pace nella gioia e consolazione. In questo contesto sarebbe interessante ripensare le «tentazioni» tradizionali come tentativi di «soluzione» all'ansia di fondo. Dietro o, meglio, nel cuore delle varie manovre che la natura umana sa inventare per far fronte alla minaccia, si possono trovare dei processi che risalgono a differenti forme di «avere», «volere», «potere»¹¹.

Aree di vulnerabilità

L'esercizio dell'autorità, anche per il sacerdote, si imbatte nella sfida delle vulnerabilità umane, ancor più che delle vulnerabilità legate alla complessità psico-sociale descritta più sopra.

Più concretamente, potremmo segnalare le vulnerabilità seguenti.

- ✓ *L'aspetto «non concentrico» della realtà comunitaria-sociale e la persona del ministro-leader.* Bisogna considerare che nella realtà comunitario-sociale è poco probabile che le aree di complessità si allarghino progressivamente come a partire da un centro, in modo che l'azione su una coinvolga necessariamente anche un'azione sulle altre. Esse non sono collegate come le onde concentriche formate dal sasso gettato nello stagno, né si rapportano secondo il modello della bambola russa (una all'interno dell'altra); piuttosto, somigliano ai molti anelli autonomi che il giocoliere del circo fa girare con la testa, con le due braccia, con la vita. Sono indipendenti, ma non senza un legame: tutte fanno appello alla personalità del pastore per trovare una loro unificazione.

¹¹ P. Ricoeur, *L'homme fallible*, Paris, Aubier, 1965; cf anche Mt 4,1-11 (Gesù nel deserto) e anche F. Dostoïevski, *I fratelli Karamazov*, Mondadori, Milano 1994 (capitolo: il grande inquisitore).

- ✓ *Difficoltà nell'integrazione del ruolo: gradi di sviluppo della libertà nell'esercizio del ruolo.* Per ruolo intendiamo l'insieme di aspettative che gli individui o i gruppi rivolgono al leader. Nella dinamica della persona, il ruolo si pone, potremmo dire, a metà strada tra i bisogni fondamentali, le realtà da soddisfare estremamente individuali, uniche e originali, e i valori quali l'annuncio del regno di Dio, la carità cristiana, l'educazione nella fede. Inoltre, l'insieme delle aspettative si configurano, culturalmente e socialmente, secondo dei modelli variabili: il modello del pastore non è definito solo dai valori da vivere, dai suoi tratti dogmatici più specifici, ma anche da esigenze provenienti dalla umanità di chi lo esercita e da aspettative sociali (della diocesi, del vescovo, dei parrocchiani, dei confratelli...). Sono aspettative relative a comportamenti che concorrono in maniera determinante a definire l'identità del leader, il modo con cui riesce concretamente a mediare alcuni dei bisogni fondamentali e universali e i valori. Infine, si deve ricordare che le aspettative veicolate dal ruolo possono essere assunte come «prescritte» (da colui che le invia) o come «ricevute» (secondo la percezione dal ricevente). Benché il concetto sia molto ampio, la nozione di ruolo è un anello di congiunzione tra l'identità personale e l'aspetto psico-sociale relativo alle aspettative che altri nutrono nei nostri riguardi.

Il ruolo, dunque, è ciò che permette di dare corpo al disegno che abbiamo visto in precedenza: traduce in concreto le componenti della vita ecclesiale, in aspettative, scopi a breve, medio e lungo termine. Quelle componenti prenderanno una forma precisa nel singolo pastore, nei disegni di questa Chiesa, di questa comunità. Si tratta di un insieme eterogeneo, irriducibile, di tipo teologico e psico-sociale; da quello sorgono i numerosi progetti e compiti, non sempre ripensati né dagli individui, né dal contesto culturale in cui si vive.

L'invito che ne deriva è quello di ripensare, in forma più strutturata, ai diversi tipi di aspettative che sono rivolti alla vita del pastore, a come questi ruoli – molti, diversi e alle volte conflittuali – vengono integrati, assunti e vissuti nella vita personale. Riprendendo un discorso sullo sviluppo umano, si dovrebbe riflettere sul significato e la funzione che questi ruoli vengono ad acquisire nella vita della guida, prima di tutto come persona umana. Per questo

potrebbe essere utile suscitare una serie di domande idonee a rompere lo schema assai superficiale secondo cui, una volta precisati il ruolo, le aspettative e colui che le deve assolvere, tutto procede da sé, senza ulteriori interrogativi. L'apporto psicologico ci ricorda che ci sono modi molto diversi, per una persona concreta, di vivere le attese degli altri, di assumere le configurazioni psico-sociali, di ricevere i modelli.

Ci sono almeno tre modi – e certamente anche di più – di assumere il ruolo nella propria dinamica personale.

Un *primo modo* è quello dove il ruolo si limita a realizzare la definizione che la persona dà di se stessa, per cui le risposte alle aspettative altrui vengono estratte dalla propria dinamica del momento. Il caso estremo è il narcisismo: la persona «si vive» come centro del mondo e ciò che definisce la propria personalità diventa la sola norma. Userà, dunque, il ruolo in modo da renderlo funzionale a se stesso: l'esercizio del potere, il modo di amministrare, di essere presente, di educare... Su questa base recepirà e ridurrà le attese esterne e darà le risposte solo se idonee a raggiungere certi scopi personali (di affermazione, di potere), mentre altre verranno escluse. Per confermare la definizione di sé può anche «usare» la preghiera, l'apostolato, il servizio e mostrare all'esterno ogni segno di fedeltà per confortare la stima di se stesso.

Un *secondo modo*, opposto, è quello dove l'insieme dei ruoli viene ancora utilizzato per definire se stessi, ma questa volta esponendosi in modo eccessivo, fino a lasciare che i ruoli giungano a mettere – in maniera esagerata – in questione la propria persona, che così tende a smarrirsi nei singoli ruoli che ha di fronte. Ogni domanda, sollecitazione, richiesta trova una disponibilità senza discernimento, frutto del rifiuto di apparire incapace di risposte e della volontà di affermare comunque la propria idoneità a tener testa alle aspettative. Anche in questo caso la base motivazionale non è certamente matura: l'incapacità di dire «no», di disattendere certe domande perché non è possibile fare tutto... denota che la persona dipende ancora troppo fortemente – se non totalmente – dall'espletamento del ruolo e che senza di questo l'identità non «tiene».

Un *terzo modo* è quello della persona che, soprattutto in base a certi valori stabili, riesce a muoversi all'interno dei ruoli senza essere condizionata – o essendolo in modo minimo – dal loro espletamento attuale. Questo è l'atteggiamento che permette di verificare se la forza dinamica della persona si muove non solo a partire dai suoi bisogni immediati su cui modellare i ruoli, ma anche tenendo conto dei valori fondanti il ruolo. In questa modalità i valori si rivelano capaci di conferire alla persona un senso di identità che rende relativo questo o un altro ruolo: non predomina tanto il ruolo (un certo modo di essere preti), ma è la propria identità, radicata in un valore, che perviene ad esprimere una varietà di ruoli e di maniere per assolverli, costruendo un'armonia reale tra certi valori e certe esigenze personali.

Siamo, così, stati condotti a considerare il nodo della libertà interiore, la quale fa vivere le aspettative psico-sociali della comunità – soprattutto quelle riferite alla leadership – nel quadro offerto dai valori che le fondano. In questa logica la maggior parte delle difficoltà – nei pastori ma anche nei fedeli – trovano se non una soluzione, almeno un inquadramento. Se i discorsi fatti riguardo ai ruoli, la loro configurazione, la loro minore o maggiore capacità di esprimere una certa realtà teologica vanno fatti e continueranno ad essere fatti, la sfida più vera e profonda resta quella che concerne il modo con cui il singolo vive il ruolo, lo assume, e la libertà con cui riesce a farne un'espressione del dono carismatico che ha ricevuto sacramentalmente, nella missione che gli è stata affidata.

La ricaduta del ruolo – esterno, vario, complesso – di leadership sulla persona di ciascuno e il modo con cui ognuno lo esplicita, non potranno che essere importanti. Le leggi psico-sociali non possono essere saltate, la mediazione psico-sociale non può essere ignorata dalla coscienza della Chiesa, anzi dovrà essere continuamente ripensata. Rimane però la domanda di fondo, cruciale per ogni pastore/leader: di quale libertà dispongo per integrare questo ruolo? Qual è la mia disponibilità a metterlo in discussione e a negoziare la sua attuazione? Come reagisco agli altri, soprattutto nella Chiesa, che lo contestano? Chi ha vissuto nella Chiesa per tanto tempo e in un periodo diverso, chi ha imparato a fare il pastore in un certo modo e si è identificato con il ruolo fino a forgiare la sua identità di pastore,

deve essere lucido fino al punto di riconoscere che il ruolo non è la sua essenza personale; deve essere accogliente verso chi vive il ruolo pastorale in un modo diverso ed eventualmente giungere a cambiare il suo.

Leggendo il diario spirituale di Giovanni XXIII si può vedere come il suo antico modo, piuttosto rigido, di assumere i ruoli ricevuti dal contesto di un seminario tradizionale, abbia costituito per lui anche un canale di libertà che l'ha condotto, ad un certo punto della sua vita, a modalità meno imprigionanti e addirittura considerevolmente nuove. Ma è possibile anche il contrario: un ruolo molto aggiornato rispetto alla cultura può essere assunto, ad esempio, da un carattere narcisista, inflessibile, centrato su di sé, imm modificabile, necessariamente parziale, che non arriverà neanche a prendere coscienza della sua parzialità. Non è, dunque, mai garantito che una figura proposta come espressiva venga vissuta dal soggetto come una testimonianza di libertà, come autentica leadership dotata di valenza educativa. La domanda del come il ruolo viene integrato è decisiva e deve essere posta nella sua dimensione personale.

Luoghi di conflitto personale: stima, autonomia, dipendenza

Le istanze di conflitto personale sono numerose e l'elenco potrebbe essere molto lungo. Evochiamo solo qualche esempio: la stima, l'autonomia e la dipendenza. Può capitare che queste aree così centrali nella vita di ciascuno diventino luoghi di conflitto; una soluzione armoniosa non è evidente; quando non integrate nel contesto dei valori, si indirizzano verso ricerche di un appagamento a livello sociale, comunitario, per poter rimediare all'ansia.

- ◆ *La stima di sé* indica quel senso di ragionevole – non assoluta – fiducia in se stessi, di sicurezza davanti agli altri e davanti a Dio. Si tratta di un'area di vulnerabilità quasi strutturale, per cui si deve parlare di una ragionevole armonizzazione. Supponiamo che in quest'area la vulnerabilità sia grande e quindi le incertezze siano profonde e forti. La tentazione di usare il ruolo, benché non un peccato, diventa una difesa umana comprensibile per cercare di ritrovare sicurezza a livello sociale di leadership («se raggiungo quella posizione sarò finalmente tranquillo»). Forse nessuno lo

dirà in termini così espliciti e nessuno potrà ammetterlo a se stesso così facilmente (il confessarlo sarebbe già un grande passo), ma la motivazione è forse presente più di quanto si possa pensare. Così, la soluzione di un problema personale che ha spesso radici antiche viene legata ad un comportamento di leadership: raggiungere una posizione o svolgere un ruolo calmerà un'ansia, una voce che viene da un'area di insicurezza personale, di non stima di sé. Queste vulnerabilità personali di fondo sono spesso le radici che caricano di difficoltà l'assunzione di un ruolo, in particolare di guida, di educatore, di autorità. In questo caso si potrà pure lavorare per ridefinire il ruolo, per rinforzarlo tecnicamente nel senso di renderlo più efficace; fino a un certo punto, sarà anche possibile che la persona riesca a sperimentare e a trasmettere un certo senso di guarigione, proprio a partire dalla domanda che emerge dall'area della stima. Ma non si può lasciare da parte la realtà del subconscio, dell'inconscio, realtà scomoda che però esiste e che, per definizione, non può essere accessibile agli effetti dell'esercizio di un ruolo.

- ◆ *L'autonomia* – altro nodo cruciale nello sviluppo di ogni persona – è quell'area che permette di accettare le richieste provenienti dall'esterno senza provare un senso di diminuzione e/o di vergogna. Tutti devono rinunciare ad un senso di autonomia assoluta e fare i conti con le esigenze degli altri, le leggi della realtà e dei valori esterni a noi. Tutto questo è in moto già dai tempi della fragilità dell'infanzia, quando gli estremi dell'eccesso di autonomia (le situazioni in cui l'ampio spazio di libertà concesso fa credere che questo possa continuare per tutta la vita) e le mancanze dolorosamente constatate coesistono in modo difficilmente conciliabile. Spesso quest'area rimane vulnerabile, per cui la richiesta può risuonare come un affronto, un rimprovero, una diminuzione; un dovere è percepito come un peso che mortifica. Si verifica allora che c'è una paura di fondo a prendere in mano autonomamente una realtà: la persona si è adattata alle richieste che le sono state fatte, si è appoggiata su quello che altri hanno detto e ora non sa prendere una decisione veramente autonoma; usa la realtà per appoggiarsi ad essa, non per esprimere dei valori. Anche questa seconda area, su cui ha influito la storia familiare, può predisporre

ad un certo modo di integrare il ruolo: l'attesa, la richiesta, eventualmente la rinuncia; oppure può portare a rifiutare il ruolo e a porsi in atteggiamento difensivo; può anche innescare un bisogno quasi ossessivo di avere da altri le indicazioni precise per svolgere il ruolo; o portare all'incapacità di interpretare personalmente un dato. Come anche può darsi il contrario: modalità eccessivamente autonome, con tutte le loro varianti.

- ◆ L'area della *dipendenza affettiva*: tutti crescono in situazione di debolezza e di bisogno di affetto da parte di qualcuno che protegga, sostenga, ami; ma tutti sono anche chiamati a diventare padri o madri, cioè persone che possono, ad un certo punto, dare senza dover richiedere. Va quindi abbandonato un polo di calore confortevole, un sostegno di cui ci si approfitta per diventare a nostra volta un sostegno per gli altri, in un atto di donazione di sé. In questa lunga storia dove gli equilibri non sono sempre facili, le situazioni ideali non esistono; si ripresenta sempre il conflitto che porta all'eccesso, da una parte o dall'altra: il bisogno incontenibile di dipendere, di essere confermati, di essere assistiti, di essere sostenuti, oppure – al contrario – l'incapacità di dipendere, di avvicinarsi a qualcuno o di sopportare che qualcuno chieda appoggio; l'intimità, allora, è ricercata in modo assolutamente compulsivo, oppure evitata in modo altrettanto compulsivo. Da questo nasce un atteggiamento alla selettività: per salvaguardare le esigenze di dipendenza si escluderanno certe domande, si eviteranno certi ruoli che tendono a minacciarla. Oppure, là dove si troverà troppa vicinanza (ad esempio, in un gruppo che vuole condividere a livello profondo realtà personali) si reagirà con il rifiuto, con la giustificazione che un ministro dell'istituzione non può perdere il suo tempo per ascoltare un poveretto che ha da raccontare la sua piccola storia personale. Può anche essere vero che l'amministratore non ha tempo, ma il punto è un altro: con quale libertà individuale entra ed esce dai suoi ruoli? Perché sceglie un ruolo di ascolto e non riesce a far fronte a questioni amministrative? È una scelta libera oppure si inserisce nel contesto di una vulnerabilità, di una minore maturità e quindi di una minore libertà nell'esercizio degli incarichi?

Teorie parziali del gruppo sociale come limite alla funzione/ ministero

Questa vulnerabilità consiste nell'adottare una teoria parziale, a volte ideologizzata, riguardo all'istituzione, al ministero e fare di questa spiegazione parziale – peraltro vera – la spiegazione del tutto. Il quadro iniziale di questo studio ci ha indicato una serie di funzioni ed è apparso chiaramente che estrapolarne una sola a detrimento delle altre sarebbe teologicamente, culturalmente, psico-socialmente una riduzione dell'ampiezza della presenza del Mistero nella storia. La radice della scelta potrebbe non essere un'opzione teologica, ma una forma di idiosincrasia, di personale propensione a un tipo di servizio rispetto ad altri. Essere leader di una comunità o istituzione comporta avere un'attenzione a molti aspetti. Una persona che opera in una congregazione religiosa che si dedica all'insegnamento, pur non ignorando in quanto cristiano l'insieme delle esigenze della vita psico-sociale della Chiesa, non è sempre pronta ad assumere delle responsabilità pastorali. Anche la parrocchia è un luogo dove si armonizzano e a volte si giustappongono realtà differenti. L'attenzione, l'apertura e la libertà di poter leggere queste realtà che nascono, muoiono, lottano, sarebbe fortemente messa in dubbio da una teoria parziale, riduttiva rispetto ad una visione teologica e psico-sociale, ma anche rispetto alla ricchezza individuale delle persone.

In questo senso è ben noto agli esperti di terapia di gruppo – anche di piccoli gruppi – che uno dei rischi del conduttore è quello di seguire una teoria parziale del gruppo su cui opera. Se, ad esempio, proviene da una scuola umanistico-espressiva e si attiene strettamente ad essa, avrà la convinzione che la cosa migliore sia quella di far esprimere a tutti e al massimo le proprie emozioni e guiderà il gruppo a operare in questa linea, dimenticando che altre persone del gruppo avrebbero bisogno di un comportamento opposto: non di esprimere, ma di imparare a controllare le emozioni. Il leader deve dunque ricordarsi di mantenere l'attenzione a tutte le componenti di una comunità: l'aspetto amministrativo, la tensione tra l'aspetto politico e quello di servizio, tra la chiamata carismatica e la varietà di motivazioni comunitarie...; ci sono modi diversi per superare l'idealismo che identifica la Chiesa unicamente nella sua realtà carismatico-teologica e accettare tutta la sua realtà caratterizzata dalle varie tensioni psico-

sociali nelle quali si è immersi come leader. Come viviamo queste tensioni? Che ripercussione specifica hanno proprio su di noi? Come riesco a mediarle e a risolverle in me stesso? È a partire da un'assunzione libera della fisionomia delle aspettative e dal loro confronto con i valori che sgorgheranno le scelte necessarie.

Il confronto prosegue fino a percepire come le eventuali immaturità potrebbero influire sull'assunzione del ruolo: lo rendono cieco, inconsapevole di quanto si fa, oppure talmente lucido e conscio da portare alla disperazione. La percezione dei molteplici doveri che incombono sul pastore risuona in lui, lo spaventa, lo abbatte; si sente in obbligo di rispondere ad ogni domanda e questo coinvolgimento quasi compulsivo lo può far crollare: ragione in più per mettere in luce quella libertà individuale ed interiore che renda possibile uno sguardo educativo sulla complessa realtà, per esprimersi – poi – con scioltezza nella capacità di scegliere, di assumere o di promuovere altre responsabilità.

Qualche conclusione

- Il primato della persona: si presiede più con ciò che si è che con ciò che si fa. Il problema di fondo del leader cristiano è l'integrazione, nella sua libertà interiore, dei ruoli che il mandato comporta. Il problema non è, dunque, tecnico o questione di apprendimento professionale.
- Il superamento dei riduzionismi: la sfida dell'esercizio dell'autorità (cristiana) non si riduce alla ricerca di tecniche (psicologiche, sociali, politiche...) né all'applicazione spiritualeggiante senza mediazioni del dato teologico. Il leader non può ritirarsi dalla considerazione della ricchezza offerta dai modelli di Chiesa più sopra ricordati.
- La crescita nella tensione: nella logica cristiana la crescita si realizza nella tensione che è, insieme, comunitaria e individuale.

- **Tensione trasformante:** la grande sfida pedagogica consiste nel saper trasformare le tensioni e i conflitti psicologici in tensioni e conflitti spirituali, non nel senso di far violenza alla realtà ma nel senso di prendere talmente sul serio il punto di partenza – che spesso è una situazione umana vulnerabile e ansiogena – da scorgere in esso l'opportunità di un evento di grazia, una presenza dello Spirito sempre nuovo che ci trasforma. Si tratta di una sfida non solo individuale ma anche comunitaria/sociale. Le strategie di intervento non possono essere solo di tipo tecnico o – all'opposto – spiritualista, ma vanno originate da un livello profondamente religioso e spirituale che conduca a vivere in modo più autentico il ruolo di guida e maestro, di sé e degli altri, nella comunità.

ATTUALIZZAZIONE 1

Modelli per il leader

Per situarsi nell'ottica della cooperazione al dono dello Spirito, che «non è uno Spirito di timidezza, ma di forza (*dunames*), di amore (*agapes*) e di saggezza (*sophronismou*)» (2 Tm 1,7):

* Seguire un itinerario di una pedagogia non solo «sapienziale» e «salmica», ma anche «parabolica»¹². I modelli di riferimento possono essere, rispettivamente, la figura di Abramo, Giacobbe, Davide¹³. Abramo rappresenta l'apertura ad un nuovo orizzonte di conoscenza, «va nel paese che io ti indicherò» (Gen 12,1): una pedagogia degli «occhi» che mira ad una migliore conoscenza della verità, al fine di saper porre le domande giuste e fondamentali e di porle a partire dalla percezione della vita vissuta. Giacobbe rappresenta la lotta (Gen 32,25) di un impegno di volontà che, liberamente, cerca e vive i valori, il bene, Dio e la sua volontà: una pedagogia che stimola ad impegnarsi con Dio attraverso gli impegni del quotidiano, così da vivere gli incontri/scontri umani come incontri/scontri con Dio stesso che interpella a ridisegnare una mappa, attuare un progetto, operare una conversione. La pedagogia

¹² D. Capps, *Biblical Models in Pastoral Counseling*, in «Pastoral Psychology», 4 (1980), pp. 252-264.

¹³ Cf F. Imoda, *Tre volti dell'educatore*, in «Tredimensioni», 1 (2004), pp. 9-17 (anche in www.isfo.it).

parabolica di Davide segnala una trasformazione affettiva, in quanto è il rappresentante delle diverse «passioni» umane – dalle meno nobili a quelle più elevate – proteso, però, ad una armonia dei differenti amori nella sua fondamentale vocazione di amico di Dio.

* Rifarsi all'esempio del Maestro ad Emmaus (Lc 24, 13-35). Dapprima Gesù *accompagna* i discepoli interrogandoli, per raggiungerli là dove essi sono, nella loro esperienza in corso. Poi li *istruisce* interpretando per essi le Scritture in modo da svelare a loro il vero senso degli avvenimenti che loro stanno vivendo ma ad occhi chiusi. Anche li *invia* a Gerusalemme, di modo che la loro vita riprenda un cammino in avanti e non indietro, con un nuovo impegno della loro libertà. Ma *cambia* anche il loro cuore che diventa un cuore ardente mentre Gesù conversava con loro nel cammino.

ATTUALIZZAZIONE 2

Tre modi di relazionarsi del leader

L'autorità nella Chiesa è – insieme – insegnamento, guida e trasformazione. Costantemente mira ad avviare e a mantenere vivo – nei singoli e nelle comunità – un processo di crescita che passa attraverso la *accettazione* (con uno sguardo al passato), l'assunzione di *responsabilità* (che prende in mano il presente) e l'impegno per la *missione/vocazione* (che si apre al futuro).

Il leader dovrà, perciò, essere l'attore di questo triplice processo e molto dipenderà anche dal suo modo di relazionarsi agli altri, da «giocarsi» su tre modulazioni:

a. favorire momenti di *presenza*, che diano la rassicurazione necessaria per gioire e per mettersi in cammino;

b. favorire momenti di una certa *assenza* che sappiano responsabilizzare, dare fiducia e stimolare le risorse degli altri. Come Gesù ci ha lasciato detto: «lo vi dico la verità: è bene per voi che io me ne vada, perché se non me ne vado, non verrà a voi il Consolatore; ma quando

me ne sarò andato ve lo manderò... ed egli vi guiderà alla verità tutta intera (Gv 16,7-13);

c. favorire momenti di *trasformazione* che insegnano a scorgere il regno di Dio nel quotidiano, come qualcosa di diverso e di altro, ma diverso e altro nel quotidiano, nell'ordinario. Questi momenti sono il nucleo portante della crescita individuale e comunitaria perché aprono un orizzonte del tutto trascendente però fatto storico (il regno di Dio è presente) che, recuperando una realtà già presente, lo sa rimettere in moto con uno spirito nuovo.

ATTUALIZZAZIONE 3

Una tensione da tollerare

* Papa Francesco ci ricorda l'ideale: «*Io sono una missione* su questa terra, e per questo mi trovo in questo mondo. Bisogna riconoscere se stessi come marcati a fuoco da tale missione di illuminare, benedire, vivificare, sollevare, guarire, liberare. Lì si rivela l'infermiera nell'animo, il maestro nell'animo, il politico nell'animo, quelli che hanno deciso nel profondo di essere con gli altri e per gli altri»¹⁴.

* Ma è un ideale che va vissuto nel concreto di una santità religiosa e politica: «Se non siete capaci di sradicare le idee malvagie, se non potete guarire completamente dai mali antichi, come invece desiderate, non abbandonate la comunità. Non abbandonate la nave quando c'è la tempesta, adducendo il motivo che non riuscite più a governare i venti. E non imponete, con arroganza, idee estranee a chi voi sapete avere una visione diversa dalla vostra. Cercate, invece, di influenzare il corso delle azioni indirettamente; raddrizzate la situazione con tatto e in modo che ciò che non riuscite a cambiare in bene, lo possiate almeno rendere meno cattivo. In effetti, è impossibile rendere le istituzioni migliori, a meno che tutte le persone siano rese buone, il che non mi aspetto di vederlo realizzato neanche in un avvenire seppure molto lontano» (Sir Thomas More).

¹⁴ Papa Francesco, esortazione apostolica «*Evangelii Gaudium*» (24 nov. 2013), n. 273.