

E D U C A T O R I A L L A V O R O

Corresponsabilità: barriere inevitabili ed evitabili

Paola Magna*

La comunità ecclesiale dovrebbe essere capace di esprimere una carica di vitalità e di novità nell'annuncio di fede; essere capace di mostrare che l'integrazione è un'alternativa alla competizione e permettere un'aggregazione ed un'appartenenza che nasca dall'unità nella diversità. La comunità apostolica degli Atti (2,42-47) proposta dal Concilio Vaticano II (LG 13; DV 10) come modello per tutto il popolo di Dio, è diventata oggi un'immagine ovvia e scontata anche nella mente di ogni credente.

«Nella Chiesa che va alla ricerca dei segni del Risorto ci sono diversi temperamenti, diverse mentalità: c'è l'affetto di Maria, l'intuizione di Giovanni, la massiccia lentezza di Pietro; si tratta di diversi tipi che cercano i segni della presenza del Signore. Ma tutti, se sono veramente nella Chiesa, hanno in comune l'ansia della presenza di Gesù fra noi. Esistono quindi nella Chiesa diversi doni spirituali, da cui hanno origine diverse disposizioni: alcuni sono più veloci, altri più lenti; tutti comunque si aiutano a vicenda rispettandosi reciprocamente, per cercare insieme i segni della presenza di Dio e comunicarsi, nonostante la diversità delle reazioni di fronte al mistero: ciascuno comunica all'altro quel poco che ha visto, e insieme ricostruiscono l'orientamento

* Guida di spiritualità ignaziana; psicologa e psicoterapeuta (Torino); docente all'Istituto Superiore per Formatori.

dell'esistenza cristiana, laddove i segni della presenza del Signore, di fronte a gravi difficoltà o a situazioni sconvolgenti, sembrano essere scomparsi»¹.

Non è però sempre così. Collaborare: che fatica! Quante difficoltà, quanti malintesi! Eppure tutti animati da buoni propositi e sante intenzioni. Come mai?

Barriere intrapsichiche

La psicologia, al di là delle sue ramificazioni e differenze, ritiene ormai come dato condiviso che se l'essere umano interagisce con i suoi simili è perché è dotato di due tipi di forze motivazionali che lo inclinano a ciò e che sono sempre presenti, anche se fra loro differenti e fra loro correlate in tanti modi differenti: i bisogni e i valori.

I bisogni sono forze ego-centriche (non egoistiche!): la collaborazione deve essere, almeno in parte, gratificante per chi la compie, deve contenere un elemento di piacere e di ritorno, di conferma personale, deve soddisfare – appunto – i bisogni di chi collabora.

I valori, invece, sono forze etero-centrate che incitano ad andare al di là della legittima gratificazione personale per tentare ed osare qualcosa che è valido e degno in sé, al di là della logica del ritorno: un ideale di vita, un progetto comune da realizzare, un tu con cui collaborare...

La semplice presenza in tutti noi di queste due forze motivazionali, se da una parte ci assicura che nessuno di noi è condannato a vivere per se stesso come nessuno è costretto a collaborare con gli altri, dall'altra parte va a costituire un'inevitabile tensione perché trovare l'armonia fra le due forze che sono differenti fra loro è compito e conquista della libertà personale e dell'uso saggio della coscienza.

Ecco allora la prima barriera: lo zelo con cui propongo agli altri obiettivi e mete è l'ansia di trovare la presenza di Gesù fra noi o il bisogno di essere – io – riconosciuto dagli altri? Il ruolo che la comunità mi ha dato serve per dare a me un'immagine gratificante o per dare il mio contributo alla crescita comune? Faccio il leader per servire o

¹ C.M. Martini, *Il Vangelo secondo Giovanni*, Borla, Roma 1981, pp. 157-158.

per piacere agli altri? Parlo/sto zitto, collaboro/sono critico, sopporto/correggo... per spirito di compartecipazione o per ansie mie?

L'alternativa, di solito, non è così secca. In concreto, è difficile che le due fonti motivazionali si presentino così rivali: lo faccio per me stesso o per Dio? Per la mia immagine o per spirito di servizio? Per amore o per guadagno?... Non siamo, di solito, così drastici! La barriera alla partecipazione è più «raffinata»: facciamo passare sotto la categoria della collaborazione (etero-centrata) ciò che è, invece, un bisogno (auto-centrato) che può essere «elegantemente» ricercato perché trafugato sotto le mentite spoglie di un valore degno ed encomiabile. Ciò spiega come mai lavoriamo insieme per il Regno di Dio, ma poi nel concreto ciascuno/a ricerca (e non sempre solo inconsciamente...) un proprio regno personale anche se piccolo piccolo. Ecco perché nella riunione programmatica siamo tutti d'accordo sui fini, ma nella prassi nulla cambia perché ciascuno, a riunione finita, fa passare la decisione comune attraverso il filtro dei suoi bisogni e fini personali.

Questa possibilità di gratificazione personale coperta da motivazioni ideali è, oggi, favorita anche dalla cultura «postmoderna» che stiamo vivendo, la quale, mettendo al centro il rispetto della soggettività, favorisce il meccanismo psichico di ergere a rango di valori ciò che invece sono bisogni, per cui quei valori restano tali finché gratificano e nel caso contrario perdono la capacità di motivarmi... e allora: se gli altri non mi ringraziano o non valorizzano quello che ho fatto, mollo tutto e me ne vado!

Nel gruppo si vengono così a creare dei legami di compartecipazione su base di false aspettative e attese reciproche. Legami falsi perché la compartecipazione non è regolata dal valore da perseguire insieme ma dal rispetto di favori reciproci: io mi aspetto qualcosa da te, tu ti aspetti qualcosa da me, io gratto la schiena a te e tu a me e se l'anello si rompe... quando ci incontriamo ci salutiamo appena. A volte le false aspettative reciproche non sono consapevoli, ma per renderle tali basterebbe (soprattutto quando vi capita di sentirvi insoddisfatti) la semplice domanda: «ma io, che cosa mi aspettavo?».

La storia passata e la cronaca presente non mancano di esempi di progetti di vita che nascono e prendono il nutrimento dalle aree più turpi della nostra personalità, ma che facciamo passare come frutto delle aree più forti se non addirittura come ispirazione divina. Senza arriva-

re a questi eccessi, è un dato di fatto che i valori non sempre portano all'auto-trascendenza per il Regno.

Ciò che è buono e normale, non necessariamente è anche ciò che fa trascendere secondo la logica di Dio. Il desiderio di conoscere, ad esempio, soddisfa il dinamismo naturale di aprirci al mondo, ma è improbabile l'esonero dall'usare qualche volta le conoscenze acquisite per tacitare gli altri o fare sfoggio di sé.

Anche una vita impostata alla trascendenza di sé e al servizio del Regno non è esonerata dalla ambiguità. Si possono elevare a statuto di valori dei bisogni che poco hanno a che fare con i valori; si possono sostenere dei valori per reconditi fini di ricompense umane di vario genere, ivi comprese quella di sostenere un'immagine di sé altrimenti vacillante (compiacenza); si possono difendere progetti in forza di uno stretto legame di dipendenza da figure di riferimento, ad esempio da un leader (identificazione) che troppo cattura a sé; i valori si possono anche accettare come assenso dell'intelligenza e della volontà ma non affettivamente, per cui vengono affermati e anche praticati ma non arrivano a convertire il cuore; si possono sentire come impellenti («un dovresti») valori che, qui e ora, non sono tali e che seguiti portano a fare un bene apparente... E ciò non per cattiveria ma perché la natura umana è fatta così². Del resto, sappiamo tutti che «per effetto della corruzione del cuore umano [i valori] non raramente vengono distorti dalla loro debita ordinazione, per cui hanno bisogno di essere purificati» (GS 11).

Come prima conclusione possiamo dire che la nostra costituzione psichica, fatta di bisogni e valori, gioca in favore di una partecipazione sentita e creduta, appassionata e condivisa ma anche, inevitabilmente, è la prima barriera alla partecipazione stessa: le persone possono essere al massimo «sufficientemente» partecipanti, dato che rimangono anche «sufficientemente» esposte ad intessere relazioni regressive e immature, caratterizzate da conflitti, lotte, tensioni, gelosie e invidie. È inevitabile che sia così. L'importante è tenerlo in conto, come cosa che capita anche a noi e non solo agli altri.

² Cf L.M. RULLA, *Antropologia della vocazione cristiana, I: basi interdisciplinari*, EDB, Bologna 1997, ad es. pp. 154-158.

Conflitti interpersonali

Data la natura dei partecipanti, il contesto collaborativo non è mai esente da conflitti. Su come leggerlo però, le psicologie non sono unanimi. A seconda della visione di persona umana che – più o meno esplicitamente – ogni psicologia presuppone, si danno al conflitto (intrapersonale e relazionale) interpretazioni diverse³.

La visione pessimista di uomo (ad esempio quella di matrice freudiana) vede il conflitto come ingrediente inevitabile delle relazioni, sempre sotto il segno della collisione, e anche come intoppo irrisolvibile se non mediante il compromesso. La visione ottimista (ad esempio la psicologia dell'auto-realizzazione) che crede alla vocazione originaria alla pace e all'armonia, vede il conflitto come sintomo di un'esistenza fallita. Per la visione dialettica come la nostra, che vede la con-presenza dei bisogni e dei valori, il conflitto è un'espressione dell'inevitabile tensione tra limite e desiderio, tra reale ed ideale, non è necessariamente veicolo di aggressività o segnale che qualcosa non va. Dipende da come viene gestito. Può degenerare in collisione, ma può anche fare crescere.

A seconda del modello interpretativo seguito, si tenderà quindi ad eliminare il conflitto oppure ad imparare via via a tollerarlo.

Nel nostro modello dialettico, il conflitto fra persone di uno stesso gruppo che condividono gli stessi valori da una parte segnala che la logica evangelica del riunirsi nel nome del Signore, e non per soddisfare la nostra fame, non è diventata ancora esperienza del gruppo e questo scarto può essere tale da diventare paralizzante. Dall'altra, indica proprio il punto in cui deve avvenire la crescita, lo specifico settore di vita su cui quel gruppo deve lavorare per diventare davvero più cristiano.

Il conflitto è intrinseco alla lotta per l'esistenza e al processo di cambiamento e di sviluppo. Quindi da tollerare: non nel senso di rassegnarsi a compromessi continui, ma di saperlo portare per il recupero della forza trainante che deriva dai valori creduti e amati.

³ Cf A. Manenti, *Come leggere i conflitti*, in «Tredimensioni», 2 (2009), pp. 162-174; Id., *Possibili rimedi ai conflitti*, in «Tredimensioni», 1 (2010), pp. 75-84; S. Rigon, *La persona nel contesto del suo gruppo*, in «Tredimensioni», 3 (2006), pp. 288-294; Id., *Gruppo, ambiente e leader*, in «Tredimensioni», 1 (2007), pp. 65-72. Disponibili anche in www.isfo.it

In questa visione possiamo interpretare anche le crisi personali – che quasi sempre diventano poi difficoltà relazionali – come momento di scelta e di evoluzione dei nostri rapporti. La crisi personale può essere considerata come strategia che il soggetto può utilizzare per cambiare il suo modo di vivere e di relazionarsi agli altri.

Capire che cosa succede

Ma per tollerare bisogna, prima, capire. La percezione chiara e corretta del conflitto porta ad una maggior efficacia del controllo. Il conflitto ed il modo di affrontarlo fanno parte di un unico processo dinamico nel senso che il conflitto incatena ma anche indica dove sta la chiave del lucchetto.

Vivere momenti di conflitto è come trovarsi in un deserto. Il deserto può essere il luogo del nulla, nel quale ogni valore viene compromesso, e in questo caso è meglio uscirne il più presto possibile. Ma il deserto è anche il luogo che prelude a scelte radicali, quel luogo dove la presenza di Dio può essere radicalmente sentita o radicalmente rifiutata, proprio perché è lì che Dio appare nella sua piena verità e non può essere confuso con nessun idolo al quale attaccarsi. Quando il nostro collaborare diventa difficile, in che tipo di deserto ci siamo imbattuti?

Una parrocchia, in seguito alla vendita di due colonie marine da tempo dismesse, si ritrova con migliaia di euro da re-investire. Nel consiglio pastorale persiste una lotta ormai diventata quasi fratricida. Il contenzioso è: acquistare un centro commerciale già completamente a reddito e di forte incasso, oppure comperare titoli di stato meno redditizi ma più sicuri? Il parroco della chiesa vicina, notoriamente povera in canna, venuto a sapere della vendita chiede un prestito senza interessi per rifare il tetto della sua chiesa resa ormai inagibile da due anni. Insurrezione popolare: «chi ci dà la garanzia che ci restituirà i soldi visto che la parrocchia non possiede niente?», «con quale coraggio – risponde il parroco ricco all'altro – posso proporre una richiesta simile alla mia gente che a suo tempo si era tassata per comperare quegli immobili?».

Il conflitto, quello di fondo, non è economico! E non si risolve con il dare o non dare il prestito: in entrambi i casi le scontentezze e i malumori non cesseranno! Il modello dialettico direbbe che il conflitto non è fra due

ipotesi economiche, ma è un segnale della difficoltà di quella comunità a coniugare criteri evangelici e criteri economici, e ciò che sta capitando è il banco di prova per indagare (non in astratto ma in concreto) come il Vangelo può servire per animare le liturgie ma anche il portafoglio. Che cosa questa parrocchia dovrà fare è difficile consigliarlo, ma viverlo come conflitto costruttivo sarebbe già qualcosa.

La comprensione del conflitto non si trova mai fermandosi al caso particolare, ma cercando di cogliere la sfida che veicola, la mentalità che lo ha prodotto e con cui lo si affronta; allo stesso modo, per risolverlo occorre guarire il problema contingente ma anche la mentalità che l'ha prodotto e cogliere la sfida che suscita. Altrimenti, risolto un problema – semmai con un compromesso – ne apparirà subito un altro perché le mani di chi lo ha gestito, nel frattempo, non sono migliorate. Lo stile relazionale del gruppo rimane invariato, si perpetua e si ripropone ogni volta, anche se cambia il contenuto del discorso o la situazione da affrontare. Si tratta di uno «schema di ricorrenza», utile da scoprire per andare alla radice dei problemi.

Conflitto costruttivo se:

- ✓ C'è capacità di flessibilità nelle persone coinvolte, dovuta alla consapevolezza di trovarsi davanti ad un problema di discernimento e non solo tecnico.
- ✓ Le persone sono capaci di tollerare il momento di tensione senza cadere nella sopraffazione e nella maldicenza reciproca.
- ✓ La motivazione di rendere più visibile il valore è più forte dell'assecondare i bisogni.

Conflitto distruttivo se:

- ✓ Innesca relazioni competitive dove il vincere diventa più importante del convincere.
- ✓ Tende ad espandersi in una *escalation* di pregiudizi e stereotipi.
- ✓ Mette in atto dei processi di pensiero che mirano a convincere senza motivare premendo sulla conformità sociale (alleanze difensive, doppi messaggi, razionalizzazioni).

- ✓ Umilia aspetti vitali del gruppo o dei singoli come la stima di sé, la coesione, il senso di appartenenza reciproca.

La capacità di utilizzare bene gli aspetti conflittuali della propria vita facilita la capacità di mantenere il conflitto in ambito costruttivo.

Risposte sbagliate

Un gruppo di giovani di una parrocchia si trova per decidere come organizzare delle giornate di uscita insieme.

Sono tutti d'accordo sul valore di vivere un tempo insieme, nella condivisione semplice e nella gioia, ma ad un certo punto la discussione diventa accesa.

Biagio è il responsabile del gruppo; sempre interessato per cose francescane, propone di partecipare ad una marcia francescana ad Assisi: «Siamo un gruppo di credenti e mi sembra che lo si debba vedere anche dalle piccole scelte che facciamo!».

A queste parole subito reagisce Adele con tono piuttosto deciso. Esprime la sua esigenza di riposare e distrarsi, dopo tanti impegni sia di lavoro che parrocchiali. Lei preferisce andare in montagna.

Immediatamente risponde Veronica, che appoggia l'idea di Biagio: «È vero, siamo un gruppo parrocchiale e ha ragione Biagio; è bene andare alla marcia francescana». Ecco che interviene in modo aggressivo Rosy: «La solita cagnolina del padrone! Ma esprimi una buona volta la tua idea! Si può riposare in montagna, contemplando Dio nella natura!». Al che, chi prende le difese di Adele, chi di Rosy... Si crea un clima di tensione; Biagio cerca di ribadire che ciascuno è libero di esprimere le proprie idee (lo dice con tono duro e colpevolizzante).

Mentre quasi tutti discutono e parlottano tra di loro, Noemi tace, con il viso abbassato. Sembra essere estranea alla discussione. Alla fine, Biagio interpella anche lei. Dopo molta insistenza, finalmente parla: «Lo sapete che per me è lo stesso... tanto, anche se dicessi la mia opinione, nessuno mi ascolta!».

Questo gruppo ha un accordo sul valore di fondo (vivere un tempo insieme, nella condivisione), ma il disaccordo su come viverlo (conflitto sulle attuazioni) innesca dinamiche relazionali distruttive tra i membri (conflitto interno) che fanno del valore comune una

fonte di spaccatura anziché di compartecipazione. Il conflitto rischia di degenerare in distruttivo: l'autostima di Veronica messa in crisi da Rosy, la rassegnazione di Noemi, alleanza tra Veronica e Biagio che diventa coalizione difensiva perché si contrappongono agli altri con aggressività, doppio messaggio di Biagio, reazioni «a caldo» non appropriate al tema in esame...

Le più comuni reazioni sbagliate:

- Formazione di alleanze e coalizioni difensive.
- Ritiro degli affetti: il conflitto sulle cose diventa conflitto fra le persone, per cui si interrompe ogni comunicazione emotiva (si «tiene il muso» per giorni, gradualmente si diventa freddi e distanti, nascono simpatie e antipatie...)
- Lotte ripetitive: adottare uno stile impulsivo, uso della battaglia aperta a cui segue la calma apparente che è solo tregua momentanea...
- Rassegnazione: si tace e si va avanti. I rapporti diventano «diplomatici» e si pensa che non valga neanche la pena parlare.
- Doppi messaggi: a parole si comunica una cosa e un'altra di natura opposta a livello emotivo (con la mimica facciale, il tono della voce, i gesti...) . È chiaro che ciò che fa o disfa la comunione è la comunicazione emotiva.

I sentimenti gruppali che ne derivano sono:

- Poca fiducia negli altri: una sorta di diffidenza, a volte unita ad un certo senso di superiorità, per cui il modo di parlare diventa categorico e può facilmente suscitare una reazione aggressiva in chi ascolta che sente di non essere capito.
- Esagerato spirito di indipendenza: si parla da non coinvolti; ci si mette ad un piano diverso (superiore o inferiore) rispetto agli altri; si è anche disposti a dare il proprio contributo, ma senza la disponibilità a ricevere quello degli altri o a integrarlo con il proprio.
- Attaccamento rigido al proprio punto di vista o al ruolo che si ha nel gruppo, il che spesso denota la difficoltà interiore (mentale ed emotiva) ad assumere approcci diversificati alla situazione.

Spirito collaborativo

- Fiducia nelle altre persone e «pregiudizio» favorevole nei confronti dei loro contributi.
- Comunicare nell'accettazione della diversità: ciò è possibile se c'è la convinzione previa che le proprie certezze sulle cose non corrispondono alla verità delle cose e che il mondo è più grande di come noi lo percepiamo. Carlo chiede innervosito a Giovanna: «perché dai quei giudizi?», «Perché intuisco che è così, lo sento...», «Vuoi essere una buona volta logica! Sei la solita emotiva!...»... come se l'unica logica fosse quella maschile! In una stessa stanza ci sono due giovani mamme: quella italiana fa di tutto per stimolare il bambino (gli parla, lo muove, gli cambia i giochi...); la mamma giapponese lo culla immobile con tono soffuso e delicato: chi è la migliore?
- Reciprocità e flessibilità: sentirsi uguali agli altri e migliorare la propria posizione tenendo conto del contributo nel frattempo ricevuto dagli altri. Ciò è possibile se la persona ha già la capacità di sostenere anche in se stessa emozioni forti e contrastanti frenando l'ansia di voler ricomporre tutto e in fretta.
- Rinuncia al controllo sugli altri e su quello che fanno e superamento della tendenza alla possessività.
- Accettazione del nuovo e delle persone nuove, non viste come minaccia ma come ricchezza.

Sapere collaborare è certamente frutto di tecniche comunicative da conoscere e praticare, le quali aiutano non poco a gestire la miriade di sentimenti e tendenze che la collaborazione comporta, ma queste tecniche trovano applicazione se i soggetti che collaborano hanno in comune l'ansia della presenza di Gesù fra di loro. Bisogna partire dalla coscienza individuale per giungere a quella di orientamento sociale piuttosto che viceversa. Se quest'ansia non c'è – «è bello vivere come Lui!» – la collaborazione non supera la soglia del compromesso, realizzandosi a livello esecutivo/pragmatico, ma che poco fa crescere le coscienze individuali.