

La mentalità comunitaria

Persona, contesto, relazioni

Ivano Tagliabue*

Questo articolo si chiede che cosa significhi avere uno spirito comunitario, con riferimento esplicito all'articolo di Andrea Peruffo *Formarsi in comunità: a quali condizioni? Apprendimento, memoria, inconscio*¹ e alle cosiddette «comunità di pratica» da lui descritte seguendo l'approccio dello psico-sociologo Etienne Wenger². Quanto qui scritto, dal lettore potrebbe essere letto tenendo nel suo sottofondo mentale alcune questioni formative attualmente «calde» come: che cosa significa fare una formazione permanente del clero con un approccio che abbia uno sguardo attento simultaneamente allo sviluppo del soggetto e del gruppo? Su cosa si misura l'unità del clero diocesano o di un gruppo di preti che lavorano insieme? A che condizioni il collaborare forma la persona? Quale è il senso di una comunità di preti?

L'idea portante è che incontrarsi come gruppo non è solo un avvenimento conviviale, una raccolta di contributi sparsi, uno scambio di opinioni o calendizzare attività ma, molto di più, è creare un contesto intersoggettivo che fa apprendere nuovi significati di vita che andranno a modificare l'identità delle persone che partecipano al gruppo, le quali in corso d'opera si troveranno ad essere diverse, nuove, non solo nel loro modo di operare ma anche nel loro modo di pensarsi e valutarsi. In altre parole, avere la sensazione che si sta agendo in modo significativo e anche crescendo nella propria identità non è una

* Collaboratore del Vicario Episcopale per la formazione permanente del clero, Diocesi di Milano.

¹ A. Peruffo, *Formarsi in comunità: a quali condizioni? Apprendimento, memoria, inconscio*, in «Tredimensioni», 2 (2017), pp. 120-135.

² E. Wenger, *Comunità di pratica; apprendimento, significato e identità*, Raffaello Cortina, Milano 2006.

conquista (solo) individuale ma (anche) comunitaria, non si ottiene (solo) con un esercizio mentale/psicologico ma (anche) pratico, in stretto collegamento con ciò che la quotidianità offre. Il rischio, sempre in agguato, è di pensare spazi separati di formazione (spirituale, psicologica, intellettuale, pastorale...), certamente utili, ma che restano avulsi dalla gestione concreta del reale.

Le variabili in gioco

Le comunità di apprendimento (cioè quelle che riescono effettivamente a formare e che Peruffo, riferendosi a Wenger, chiama «comunità di pratica»), girano intorno a quattro «ruote» fondamentali: significato, identità, pratica, comunità³.

□ «Significato»: indica la capacità (personale e collettiva) di sperimentare il mondo come qualcosa di significativo. Avere dei significati non è un'attività semplicemente razionale (dovuta, ad esempio, allo studio), non è un requisito da possedere ben confezionato prima dell'agire, non è l'esito che si raccoglie dopo aver agito, ma è un processo che si attiva dentro al modo pratico di vivere in comunità e in contemporanea con esso, per cui la qualità dei significati che si imparano dipenderà dalla qualità dell'interazione che si ha con gli altri che agiscono all'interno della stessa comunità. Trattandosi di un processo intersoggettivo, i significati che la vita di comunità produce possono essere più o meno sani o patologici, progressivi o regressivi.

□ «Identità»: indica che il modo di partecipare ad una attività condivisa influenza non solo quello che si fa ma anche quello che si è, andando così a definire l'immagine che ciascuno ha di sé e della propria vocazione. Possiamo perciò dire che la custodia della propria vocazione non è solo un fatto privato di impegno personale ma un «patto» reciproco che ognuno fa nei confronti della vocazione dell'altro.

³ Mettiamo sempre comunità di pratica fra virgolette per sottolineare che per chiamare così una comunità non basta che esista ma deve avere certe condizioni. Alcune comunità non sono comunità perché non sono «di pratica», anche se... molto praticone!

□ «Pratica»: il termine non è usato come l'opposto del «teorico» ma per indicare che il solo luogo di produzione di significato e di identità è la vita vissuta. Lo sviluppo di ciascuno è storicamente contestualizzato: contesto geografico, aspetti consolidati della tradizione, risorse culturali locali... Le pratiche che troviamo in un territorio e quelle che inventiamo finiscono per plasmare (in modo esplicito e implicito) il tema profondo ineludibile di come essere una persona umana, un cristiano, un presbitero, un confratello... (ad esempio, come sono vissuti i trasferimenti è *più incisivo di un libro letto*).

□ «Comunità»: si intende non solo la convergenza di alcuni in un luogo comune ma un gruppo di persone che si impegnano per uno scopo comune dove l'elemento costitutivo non è l'abitare insieme⁴ ma l'impegno reciproco verso qualcosa che insieme si vuole realizzare e per il quale si è disposti a mettersi in gioco creando dei vincoli forti anche a fronte di grandi diversità.

Don Marco è un prete di 26 anni al suo primo incarico in una comunità di due parrocchie in una città di media grandezza. È tenace, appassionato, di bell'aspetto, una persona di cultura e molto carismatico. Riesce ad emergere e vive le sue scelte all'insegna del «di più», accettando sfide pur di non essere mediocre e banale. *È con questo spirito che entra nella sua nuova comunità presbiterale di destinazione.*

Vive con il parroco e un altro prete anziano. Il parroco, 54 anni, è una persona stimata e intelligente. Un uomo che ha maturato da tempo la vita come una forma di condivisione presbiterale e che ha accettato con gratitudine un prete nuovo che l'avesse chiesta. L'altro prete (74 anni) non è molto propositivo ma si sente sostenuto dal parroco e volentieri partecipa a tutto. Tutto lascia supporre, per don Marco, l'avvio di un'esperienza ricca e fruttuosa. Questa comunità, in diocesi, è considerata (e a buon titolo) un «fiore all'occhiello».

Di don Marco emergono ben presto due aspetti. Una certa fatica affettiva: il suo modo di approcciarsi con la gente lo coinvolge spesso in

⁴ È più significativa la condivisione che la vicinanza-distanza. Infatti, il costrutto della «comunità di pratica» – che Wenger non usa per studiare le comunità vocazionali ma i gruppi aziendali – ha trovato un grande interesse nell'area delle *virtual community*, come forum, wiki e blog o sistemi di videoconferenze – a patto che creino incentivi per i processi di condivisione necessari a coltivare la comunità.

situazioni nelle quali, pur aiutando, rimane un po' troppo invischiato. Un secondo aspetto è la sua propensione a primeggiare che emerge con i giovani ma anche con il parroco, con il quale però non può competere da un punto di vista intellettuale e di esperienza, per cui lo accusa di non interessarsi molto di lui.

Ben presto don Marco in comunità si sente come un ospite: «La casa è del parroco!», «l'altro prete non interviene mai!», «sembra di essere in un secondo seminario!»... Vive i momenti comuni con sopportazione e accusa il fatto che si prega in modo automatico, si discute a livello culturale e pastorale ma manca una condivisione. In realtà, l'atmosfera della comunità non è proprio così: lui forse non riesce a concettualizzarlo bene ma l'intimità che invece c'è fra loro tre lo spinge a riflettere sul suo modo di relazionarsi; non è che sia un modo sbagliato o scorretto ma portato avanti in solitaria, «a prescindere...». Dopo un anno lancia l'idea: «Forse per me è meglio andare ad abitare da solo», ma dal modo come gli altri due preti hanno intercettato e risposto al suo disagio don Marco ci mette poco a capire che il suo dubbio interiore non è così semplice ma che forse va a modificare la comprensione attuale del suo essere prete dopo gli anni del seminario e che la sfida non è logistica ma se in futuro giocare in solitaria o no.

Dalle tante informazioni che si hanno sul funzionamento di questa comunità possiamo dire che in questo caso la convivenza dei tre, grazie al ritmo imposto dal parroco, si è strutturata come un vero incontro di persone e non di ruoli (*comunità*) e, proprio per questo, l'essere insieme attiva dei «movimenti» nell'intimo di ciascuno (*identità*) che toccano direttamente il modo di intendere la propria vocazione (il *significato* che don Marco dà al legarsi e all'affermarsi). Il modo concreto (individuale e comunitario) di gestire questi movimenti è, per don Marco, la nuova scuola di vita (*pratica*) ed è quello che andrà a dirigere la conduzione del suo problema e a modellare la sua futura figura di uomo.

Questo approccio intersoggettivo tiene in collegamento e in tensione da una parte la *pratica* della *comunità* che veicola *significati* che vengono assunti dall'individuo mediante esperienza e competenza e dall'altra *l'identità* delle persone che si muove e si trasforma a seconda della collocazione che ognuno prende nella comunità. Questi snodi sono i motori dell'apprendimento che, di conseguenza, non è più un fatto solitario dei singoli ma un fenomeno collettivo.

Formare non significa più assimilare nozioni proposte dall'esterno (periodo del seminario) per poi dimostrare di saperle restituire (formazione permanente). Don Marco apprende, cioè si forma progressivamente, se sa accogliere le provocazioni scaturite dal contesto di collaborazione. Le dinamiche cognitive sono inscindibili da quelle comunitarie. Di qui l'importanza dei concetti di apprendimento come partecipazione sociale, sistema motivazionale intersoggettivo, memoria implicita e inconscio convalidato tratteggiati da Peruffo nell'articolo citato.

Un giorno, a tavola don Marco era taciturno. Con un tratto triste il parroco dice una frase fulminante: «Guarda che quello che succede a te riguarda anche me, è importante! Non posso sopportare che soffri e non so perché!». Nasce da lì una serie di manifestazioni di stima reciproca.

L'altro prete anziano incomincia a uscire dalla sua posizione defilata e incomincia ad informarsi sulle iniziative di don Marco, in un modo che esprime attenzione e con commenti che fanno pensare. Se ha deciso di intervenire non è perché si è insospettito dell'umore variabile di don Marco ma perché sente che è ora di uscire dalla sua solita posizione defilata che adesso farebbe male a lui e agli altri. Rimangono sempre interventi un po' generici ma don Marco capisce che sono indirizzati proprio a lui e quasi si commuove quando constata: «Mi sento seguito personalmente». Sapendo che gli faceva piacere, ha anche passato a don Marco la gestione dei chierichetti, cosa che di per sé non era stata prevista di sua pertinenza.

Un momento importante è stato il funerale di un giovane a cui don Marco era molto (troppo) legato. A lui il compito di organizzare la liturgia (un po' per amicizia e un po' per occasione di protagonismo). Non era necessario ma gli altri due preti parteciparono al funerale, facendo anche interventi non previsti. Don Marco ebbe il coraggio di ammettere: «Fare il prete lo imparo in particolare in questi momenti e con voi!».

Questi sprazzi di affettività reciproca accendono movimenti che spingono tutti e tre a crescere come uomini, credenti e preti, e sono possibili solo dove si tengono correlati fra loro significato, identità, pratica e comunità. Senza questi movimenti, il disagio di Don Marco poteva diventare il primo atto del suo burn-out, al quale gli altri due preti avrebbero potuto assistere come si assiste una commedia dal palco del teatro e con il fatidico commento «io l'avevo detto che i preti giovani...!».

Esperienza di significato come negoziazione.

L'esperienza di significazione attivata dalle «comunità di pratica» è l'esatto opposto del burn out del prete. Consiste nella capacità di un gruppo di saper estrarre da ciò che si fa il senso di ciò che si è e di ciò in cui si crede e, viceversa, riuscire a concretizzare in ciò che si fa il mondo dei propri significati. Si tratta di un conoscere attraverso la pratica. Per significato non si intende la risposta a un interrogativo teorico, filosofico o esistenziale, ma esperienza della vita quotidiana. Cosa significa il valore della preghiera prima del pasto comune è una domanda teologica o anche culturale ma che cosa significa in pratica emerge da come si mangia insieme.

In questa ottica i significati non esistono autonomamente, né in noi né nel mondo, ma sono frutto di una continua interazione. Spesso pensiamo ai significati come prodotti pre-costruiti estratti dai libri e poi applicati; qui, invece, si apprendono perché sono esperienza personale e collettiva. Wenger chiama questo processo «negoziazione»⁵ perché richiede un impegno di attenzione costante e continui aggiustamenti. Infatti l'esperienza di significato:

- ✓ È un *processo storico e nello stesso tempo dinamico*: richiede l'attenzione ai fatti che si succedono nella storia di una comunità e la registrazione dei cambiamenti significativi che, di volta in volta, i fatti hanno innescato e stanno innescando nel cammino della comunità e dei singoli. È importante conservare traccia di quanto la comunità ha progressivamente scoperto in termini di significati. Questa memoria comunitaria può dare piste utili per proseguire il cammino ed evita la triste prassi che, nei trasferimenti dei preti o nel susseguirsi di indicazioni pastorali, chi viene dopo ricomincia ex novo da capo e nell'ignoranza del prima.
- ✓ È un *processo di resistenza e malleabilità*: La comunità non avanza in base ai proclami o alle spiegazioni teoriche. Per apprendere non basta imparare. Bisogna tener conto che anche nelle «comunità di pratica» c'è sempre in azione un processo di resistenza che vuole mantenere la continuità della comunità e che è tanto più forte

⁵ E. WENGER, *Comunità di pratica*, cit., pp. 64-65.

quanto più i nuovi significati emergenti sono importanti e toccano parti vitali del suo funzionamento.

- ✓ Ci vuole *il coraggio di influenzare gli altri e la disponibilità a lasciarsi influenzare*: trovare significati comuni non segue un modello lineare (io stimolo e tu rispondi; ascoltiamo la relazione poi la discutiamo in piccoli gruppi) ma segue un modello circolare che funziona se c'è la previa disponibilità dei singoli a lasciarsi coinvolgere reciprocamente e poi condizionare da ciò di cui si è parlato.
- ✓ Ci vuole *il coinvolgimento di una pluralità di fattori e prospettive*. Sono da tenere presenti luoghi, azioni, tipi di relazioni, oggetti... La negoziazione non attraversa semplicemente l'aspetto verbale nel suo processo di partecipazione e reificazione. Coinvolge regole, oggetti simbolici, disposizioni dello spazio e articolazioni di tempo e orari e tutti gli elementi che passo dopo passo emergono nel processo pratico come significativi. A volte, come sistemare un ambiente offre rilanci quanto un momento di condivisione di fede o quanto il porre una regola alla comunità.
- ✓ La negoziazione percepisce la soluzione attuata sempre come provvisoria e legata a una specificità. Il processo di negoziazione comporta molte questioni che si aprono attorno alle relative reificazioni dentro un processo di impegno reciproco di coinvolgimento. Ogni questione dentro cui emerge una reificazione è sia punto di arrivo che di partenza e segna un momento specifico del processo di una comunità. In questo senso la dimensione vitale della comunità stessa è favorita dal mantenere in tensione sia la stabilità della negoziazione che la sua provvisorietà. Il processo vitale non si ferma su una singola questione, ma attraversa tutte quelle che emergono come significative, tuttavia in quanto vitale non sarà mai un'astrazione e non dovrebbe mai fossilizzarsi.

Partecipazione

Presupposto della negoziazione è il senso di partecipazione, cioè «l'esperienza sociale di vivere nel mondo in termini di appartenenza ad una comunità e di coinvolgimento attivo in iniziative sociali. La partecipazione in questo senso è sia personale che sociale»⁶.

⁶ *Ibid.*, p. 68.

La partecipazione non è necessariamente descritta dalla collaborazione, che si limita a richiedere un coordinamento per un fine condiviso. Essa aggiunge il riconoscimento reciproco, la attribuzione di dignità all'altro come persona significativa al di là dei fini condivisi. Contempla perciò anche la conflittualità di rapporti e l'eventualità di colludere e combattere perché è un processo che non si spegne: permane anche quando si agisce da soli. Il passaggio emotivamente decisivo è quando ci si accorge che ciò che si fa influisce sulla comunità anche se non è connesso alle attività della comunità, non si è a stretto contatto con essa o in esercizio effettivo. Anche qui il rapporto è circolare: la partecipazione stimola l'apprendimento da parte della comunità che a sua volta stimola l'apprendimento da parte dei singoli, per cui – nel caso di circolarità malata – è possibile parlare di vere e proprie comunità regressive anziché «di pratica», capaci di demotivare anziché motivare.

Reificazione

È il secondo elemento della negoziazione dei significati. Se il processo della partecipazione si rivolgeva ad un coinvolgimento attivo e ad una appartenenza a comunità sociali che implicano un'identificazione reciproca, con il termine reificazione Wegner si riferisce alla produzioni di «oggetti» che concretizzano l'esperienza di costruzione collettiva del significato. Questi oggetti trasformano in una «cosa» il significato di volta in volta negoziato, elaborato e condiviso e a partire da essi si organizza e si orienta ogni ulteriore negoziazione di significati⁷.

Propriamente parlando, i prodotti della reificazione non sono semplicemente oggetti concreti, materiali. Possono anche essere astrazioni, simboli, termini, regole... o anche riferirsi ad una vasta gamma di processi attivati come il modo di fare, progettare, descrivere, ma anche percepire, interpretare, usare le risorse... Nel nostro esempio di don Marco i gesti della sua comunità hanno fornito una reificazione del sentire di cui la sua comunità è capace e hanno attivato in lui nuovi orizzonti in cui leggere la sua domanda se andarsene da solo o meno. La reificazione potrebbe essere un'arma a doppio ta-

⁷ *Ibid.*, pp. 71-76.

glio: se un gruppo di preti non verifica, in un gioco di partecipazione, le sue reificazioni può capitare che sciocchezza richiami sciocchezza e che le iniziative si bruciano al loro sorgere.

Wenger ricorda anche che la reificazione, per diventare pienamente significativa, deve essere collocata all'interno di un processo locale. Non ha una sua efficacia autonoma (sarebbe l'attivismo, il fare tanto per fare, l'importare o il fare calare dall'alto le iniziative seppure belle) ma vive del legame, basato sulla riflessione, con le pratiche del contesto in cui viene fatta e da cui non può staccarsi (ma neanche farsi vincolare!), pena la perdita di significato. Interpretare il processo di reificazione descritto da Wenger come un mediatore tra contesti, pratiche e comunità potrebbe essere una interessante suggerimento quando si tentano nuove iniziative pastorali.

Appartenenza come competenza

Per sentirsi membro vivo di un presbiterio non basta l'ordinazione sacerdotale né l'essere portatori di risorse. Infatti si può fare il prete senza partecipare al presbiterio. Perché ci sia appartenenza ci vuole anche⁸:

* *reciprocità di impegno*: Senza la disponibilità a fare un'esperienza di significato come negoziazione non si può essere membri di una «comunità di pratica», anche se si fosse portatori di risorse. La condivisione di interessi e di attività è condizione necessaria ma non sufficiente per l'esistenza di una «comunità di pratica»: cruciale è l'aspetto interattivo e un patto di impegno reciproco.

* *responsabilizzazione nei confronti dell'impresa*: è l'apertura ad assumere la missione ricevuta (nel nostro caso il ministero presbiterale in un specifico territorio) non per mandato ma per convinzione personale e con vincoli di lealtà.

* *negoziabilità del repertorio*: è la capacità di utilizzare la storia e le negoziazioni di significato, i modi di partecipazione e i tipi di reificazioni che fino ad ora il territorio ha realizzato e integrare questo repertorio con la novità portata dal proprio.

⁸ *Ibid.*, p. 158.

Emergere dell'identità nella pratica

Che cosa, allora, vuol dire che la crescita è comunitaria? La risposta di Wenger è sinteticamente questa: l'identità ha carattere sociale, è il frutto sempre in movimento del negoziare i significati del nostro agire in quanto membri di una comunità, per cui la nostra identità come individui non può dissociarsi dalla nostra identità come membri di una comunità. Continuamente viene rielaborata nella pratica in quanto essa stessa è oggetto di continuo apprendimento e si configura nel tempo come una traiettoria che incorpora sia il passato che il futuro.

- ✓ *Identità come esperienza negoziata*: definiamo chi siamo in base alle nostre modalità di partecipazione alla comunità e come noi e gli altri le verifichiamo. L'importante è che l'attenzione sia sulla persona e non sui ruoli.
- ✓ *Identità come appartenenza alla comunità*: a definirci è ciò che sentiamo come familiare, ciò in cui siamo realmente coinvolti in un processo di partecipazione. Rimanendo nell'ambito presbiterale non tutti gli incarichi pastorali sono fonte di identità, non tutti possono essere visti a pieno titolo come dimostrazione di partecipazione a una «comunità di pratica» e un eccesso di incarichi potrebbe destrutturare la percezione vissuta di se stessi (infatti non pochi preti proprio perché impegnati in molte attività rischiano di perdere se stessi).
- ✓ *Identità come «traiettoria» di apprendimento*⁹ che incorpora sia passato che futuro. Definiamo chi siamo in base a dove siamo stati e a dove i contesti di oggi ci stanno portando. L'accezione di traiettoria è quella di un percorso che implica un movimento continuo e non un tragitto previsto o disegnato. La traiettoria risente della storia personale, delle molteplici comunità che un individuo ha attraversato, del suo percorso relazionale e, in prospettiva di futuro, della capacità dell'appartenenza di aprire prospettive creative e inedite. Ad esempio, il passaggio attraverso più presbiteri genera una storia di apprendimenti e attivazioni che fanno di un prete quello che in pratica è (e questo sia nella direzione della crescita

⁹ *Ibid.*, pp. 178-183.

che della regressione), così come anche l'identità di sé cambia notevolmente se la maggioranza delle iniziative che si fanno sono di sopravvivenza e non generano futuro.

- ✓ *Identità come nesso di multi appartenenza*: definiamo chi siamo in base alla capacità di ricondurre ad una sintesi la frammentarietà del quotidiano e delle situazioni (pensiamo al rischio del parroco di usare il suo ministero in varie parrocchie come alibi per essere sempre da un'altra parte: alla fine lui stesso non saprà più dove si trova).

L'identità si situa, dunque, nel crocevia fra l'individuale, l'appartenenza competente alla comunità e la pratica come apprendimento di significati. Vanno perciò evitati e sfatati due luoghi comuni rischiosi: il primo è ritenere che vi sia un conflitto congenito tra individuale (che traspira di libertà) e collettivo (che vincola e frustra), come quando si pensa ai giorni della formazione permanente come stacco corroborante dalla dura quotidianità che sfianca. Il secondo è usare i due poli in alternativa, come quando, ad esempio, si interviene con una riflessione collettiva sulla comunione presbiterale e poi, quando nascono problemi concreti, se ne fa una questione di persone, semmai colpevolizzandole.

Quanto detto aiuta a pensare un approccio che sostenga il presbiterio locale e i singoli presbiteri a crescere tenendo presenti le domande istituzionali, i processi personali e le esigenze del contesto. L'apprendimento ha le sue sorgenti nella pratica e nelle interazioni a cui si appartiene.