

STUDI

Chiesa e leadership: sacramento e organizzazione

Franco Imoda*

Nella proposta di questa rivista, teologia e psicologia si corrispondono all'interno dell'orizzonte del Mistero più grande, che entrambe sono chiamate a riconoscere e a scrutare. Ciò che può separarle è la chiusura verso la trascendenza: quell'assolutizzazione del penultimo che aliena dall'ultimo, invece di fondare in esso la conoscenza e l'azione. È nell'antropologia sottesa ai due campi d'indagine che troviamo il criterio che può misurare la reciproca disponibilità delle due discipline a integrarsi vitalmente nella varietà degli apporti e nella complementarità delle prospettiveⁱ.

In questo quadro di riferimento, il presente e il prossimo articolo offrono alcuni spunti di riflessione sulla Chiesa intesa – insieme – come realtà teologica e psicosociale e sul ruolo, in essa, del leader (pastore, guida, educatore)ⁱⁱ. Cercheremo di affrontare i temi (Chiesa e leadership) tenendo reciprocamente aperte le due dimensioni (teologica e psicosociale) che configurano entrambe le tematiche. Su di esse, quale reciproco apporto potranno offrirsi una teologia e una psicologia che non siano chiuse in se stesse, e che perciò sappiano farsi aperte e interrogative del Mistero, l'una in ascolto dell'altra, insieme in ascolto dell'Altro? Perché, invece, si assolutizza l'una o l'altra dimensione? Che cosa significa assolutizzare e che forma prende questa assolutizzazione? È l'ecclesiologia a condizionare l'azione pastorale di leadership, oppure è anche la componente psicosociale a indurre qualche forma di assolutizzazione? Quali potrebbero essere le condizioni per evitare questa assolutizzazione? Che cosa vuol dire ridurre la complessità di una situazione e quali elementi vengono assolutizzati? Senza pretendere di rispondere esaurientemente a tutte le domande, gli aspetti psicosociali e psicodinamici evocati in queste domande possono contribuire ad una migliore comprensione dei fattori di resistenza all'integrazione e quindi ad individuare fenomeni e radici di certe esclusioni o inclusioni fondate sia su dinamiche psicosociali, individuali, ma anche comunitarie e/o culturali.

* Docente presso l'Istituto di Psicologia della Pontificia Università Gregoriana, Roma.

Mediare il Mistero

Il leader, nella Chiesa, esercita la sua funzione nel quadro di una realtà antropologica ed ecclesiologica che lo qualifica come ministro del Mistero. Il Mistero esige «mediazioni», invita a «mediare» tra la sua realtà trascendente e il suo farsi immanente nella persona ma anche nella comunità. Entrano, allora, in gioco i temi (antichi e sempre nuovi) dell'autorità, della libertà della persona e della comunità.

Le difficoltà di mediare sono evidenti a tutti. Alcuni tenderebbero a spiegarle con la «crisi di autorità»: sono le istituzioni che faticano ad attuare la loro funzione di comunicare i valori e di aiutare a incarnarli in modo autentico. Altri pongono maggiormente in evidenza la «crisi di libertà», una sorta di minaccia che affligge la libertà dei singoli e rende difficile il loro orientamento verso i valori. Altri parlano di «crisi della comunità»: è la comunità che non riesce a mediare i valori e a formare la coscienza delle persone. Queste interpretazioni non aiutano molto ad approfondire e a migliorare la situazione.

In questo quadro possono nascere sia soluzioni autoritarie che permissive, solo apparentemente molto diverse. Le prime cercano la soluzione nella mera riaffermazione estrinseca dei valori o nel consolidamento delle istituzioni. Le seconde pongono un'estrema ed ottimistica fiducia nelle persone («sono libere e responsabili, lasciamo che trovino la loro strada!»), finendo con l'abbandonarle a se stesse. Nelle due tentazioni la sfida è sempre la stessa: essere ministri del Mistero che ci chiede di guidare le persone e le comunità riportandole ai valori trascendenti e diventando espressione dell'autorità che il messaggio possiede ma anche rispettando ed educando la libertà dei singoli.

Chiesa sacramento e la sua componente psico-sociologica

Riguardo a questo contesto del Mistero, il teologo Semmelroth ha contribuito in maniera determinante ad approfondire la nozione di Chiesa sacramento – poi assunta dal Vaticano II – applicando alla Chiesa il concetto di sacramento, in modo «analogo» rispetto a quello predicato per i sette sacramenti. Le nozioni di *res tantum*, *sacramentum tantum* e *res et sacramentum* sono fondamentaliⁱⁱⁱ. La *res tantum* è la realtà carismatica: la grazia, l'amore di Dio presente e costitutivo della Chiesa. Il *sacramentum tantum* è la Chiesa visibile in segni, collocata nel tempo, fatta di realtà istituzionali e comunitarie e quindi regolata dalle leggi psico-sociali proprie di ogni comunità e istituzione. Perciò, definire la Chiesa *res et sacramentum* significa affermare che non esiste il regno di Dio, da una parte, e l'incarnazione sociale della Chiesa dall'altra, ma una realtà unitaria che esiste nella tensione: *res et sacramentum*.

Semmelroth giunge così a riconoscere che se secoli fa le eresie, e quindi le correzioni dottrinali, erano di stampo cristologico, oggi riguardano piuttosto, pur con una certa analogia, l'ecclesiologia. Secondo lui, tra il docetismo e l'eresia nestoriana, a destare più preoccupazione è il primo, con la sua negazione – propria di ogni monofisismo – della pienezza della realtà umana in Cristo, anche se, a pari, sul versante ecclesiale, sarebbe da rifiutare un monofisismo che intendesse la Chiesa

come mera società carismatica e pertanto non sottoposta a leggi e a processi psico-sociali, quasi che l'azione dello Spirito nel corpo della Chiesa ne annullasse la realtà umana. Come pure è da rifiutare un certo nestorianesimo che consideri la Chiesa una società con le sue leggi, le istituzioni, l'autorità, i tribunali ecclesiastici, gli uffici finanziari... da una parte, e la comunità di coloro che credono, che pregano, che hanno fede, che vivono la carità... dall'altra, come se fossero due realtà non solo distinte ma separate.

La Chiesa è *res et sacramentum* proprio nel suo essere istituzione, proprio nelle leggi che regolano il vivere insieme dei cristiani che sono anche leggi psico-sociologiche. La «res» non abolisce la realtà e le leggi psico-sociali, così come la grazia non abolisce nella nostra psiche le leggi del nostro sviluppo umano. Di qui l'esigenza di una precisa attenzione e rispetto per la complessità della Chiesa: queste persone così come sono – fedeli e guide che li servono – sono tutte membri di una comunità e istituzione, oltre che di molte altre comunità e proprio questa stessa comunità con le sue leggi è Chiesa ed è chiamata a divenire Chiesa.

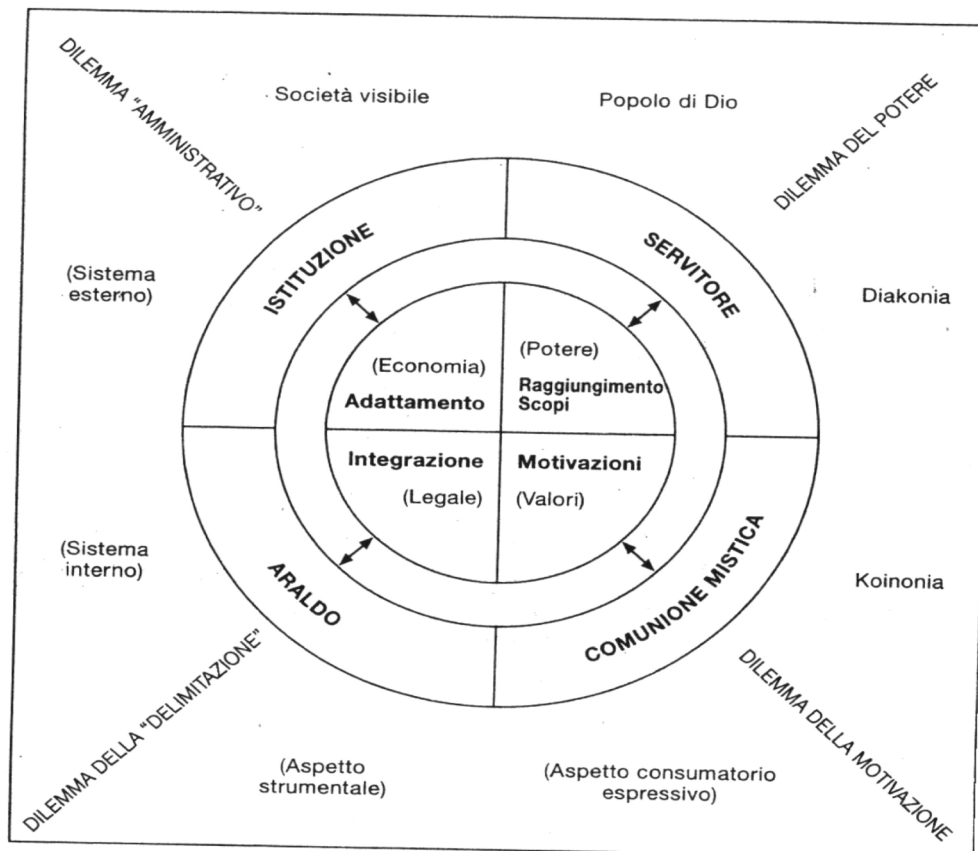
Quando si vuole comprendere la figura del leader e/o di una comunità non è sufficiente uno sguardo limitato a certi meccanismi psico-sociali perché quei meccanismi contengono anche una «res» di grazia. Ma neanche può bastare una considerazione soprannaturalistica, in quanto la res di grazia (la componente carismatica) s'incarna entro un complesso di leggi, di condizionamenti, di realtà psico-sociali che essa chiama a diventare sacramentum cioè segno di questa realtà trascendente.

Funzioni e aree fondamentali di ogni gruppo

Quanto detto sopra suggerisce come leggere gli elementi psico-sociologici della Chiesa nella sua realtà di comunità.

È noto che la sociologia moderna nasce dalla frattura, sempre più evidente dal secolo scorso, tra i due aspetti della società, identificati nella «societas» (*gesellschaft*, l'aspetto istituzionale, le grandi organizzazioni, la nazione in cui si vive e lavora, caratterizzata da mediazioni indirette) e nella «communitas» (*gemeinschaft*, la dimensione più personale, a misura d'uomo; e delle relazioni primarie faccia a faccia, come la famiglia, il circolo, il gruppo, il villaggio). Se nella società tradizionale i due aspetti si erano trovati in rapporto di maggior armonia, oggi l'urbanizzazione, l'industrializzazione, le grandi migrazioni, la secolarizzazione, e la tanto menzionata globalizzazione... hanno rotto questa armonia con conseguente alienazione delle persone. Questo ha stimolato nuova attenzione alla «communitas» e alle sue mutate relazioni con la «societas». Su questa tela di fondo, qualunque studio psico-sociale sembra evidenziare (in base al metodo induttivo proprio di queste scienze) alcuni elementi ritenuti indispensabili per ogni gruppo e comunità. Una scuola (quella di Harvard, ma non è l'unica) pare averli individuati più chiaramente, proprio cercando di cogliere l'essenza di ciò che è la comunità^{IV}.

Ogni gruppo umano e quindi anche la Chiesa, per esistere, deve svolgere alcune funzioni indispensabili (cf schema 2):



Schema 2

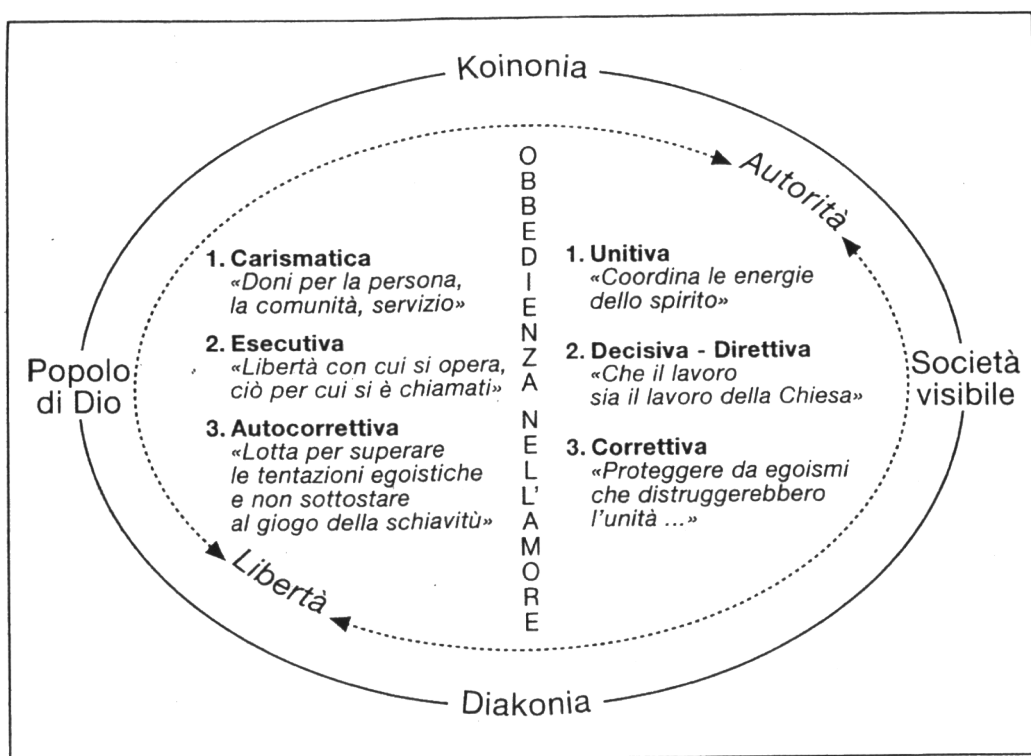
- *Adattamento* (area della funzione economica, in senso stretto e in senso ampio): la ricerca e la gestione dei mezzi di sopravvivenza.
- *Raggiungimento* degli scopi (area della funzione politica): sviluppare, formalmente o informalmente, un sistema di esercizio del potere per il raggiungimento degli scopi prefissati.
- *Integrazione* (area della funzione legale): elaborare strumenti atti alla ricomposizione delle divisioni e tensioni interne.
- *Motivazione* (area della funzione di partecipazione e/o del valore): motivare l'appartenenza al gruppo, per interesse, per bisogno, per motivi ideali...

Queste quattro funzioni si collocano all'interno di altrettanti grandi aspetti della vita di gruppo: due sistemi distinti e irriducibili l'uno all'altro, che si incrociano con altre due dimensioni o aspetti (cf schema 2):

- *Sistema esterno*, ossia il gruppo in quanto si organizza nei confronti dell'ambiente esterno per un'azione su di esso.

- *Sistema interno*: il gruppo in quanto si dà un ordinamento interno come equilibrio delle forze.
-
- *Aspetto strumentale*: il compito di mantenere i mezzi per continuare a raggiungere i propri scopi.
-
- *Aspetto consumatorio o espressivo*, ossia di fruizione dei fini (ad esempio, il poter godere dell'esperienza di essere comunità).

È interessante notare che la descrizione di queste realtà, operata mediante metodo induttivo dagli studiosi di scienze sociali, rivela non poche e sorprendenti affinità con la visione teologica proposta da J. Courtney Murray (di cui si parlerà nel prossimo articolo), e i quattro elementi da lui identificati quali componenti della Chiesa entro cui inquadrare l'autorità (koinonia, diakonia, popolo di Dio, società visibile) come si è cercato di indicare visivamente nello schema 1 e altrettanta affinità con i contributi di A. Dulles che vediamo subito.



Schema 1

Modelli di Chiesa

Il teologo, A. Dulles, nel delineare i principali «modelli di Chiesa», ne mette in evidenza quattro, ognuno dei quali indica un aspetto della vita della Chiesa. Questi modelli sembrano corrispondere fondamentalmente, e quindi inquadrarsi, con gli

aspetti rilevati dall'antropologia psico-sociale appena evocati^v (cf il circolo esterno dello schema 2):

- *Istituzionale*, ossia l'esigenza di darsi un ordine e un adattamento nell'ambiente.
- *Politico*, che nella Chiesa non è il potere fine a se stesso ma connota la tensione tra potere e servizio di amore alla società.
- *Araldo*, ossia la componente di annuncio mediante la testimonianza e la presenza nel concreto della forza carismatica.
- *Comunione mistica*: la Chiesa, incarnata nella storia, chiama ad una motivazione di appartenenza che non consiste nell'interesse o in altro, ma nella carità.

In questo quadro, la Chiesa come sacramento risulta essere piuttosto un super-modello: una realtà comprensiva, non riducibile ad alcuno di questi aspetti, ma grazie alla quale in ognuno di questi aspetti la Chiesa resta sempre sacramento della presenza di Dio.

Non assolutizzare

La stessa visione teologica tiene a riaffermare che una riduzione della Chiesa a uno solo degli elementi sopra descritti potrebbe diventare «eretica» o, comunque, non capace di considerare adeguatamente la ricchezza della Chiesa. Assolutizzare un aspetto riduce la realtà psico-sociale e quella di Mistero della Chiesa. Se la Chiesa si riducesse, per esempio, ad essere soltanto comunione carismatica, potrebbe perdere la sua realtà di «signum», di «sacramentum» incarnato nella società umana. Come ogni gruppo umano, anche nella Chiesa c'è un intreccio di funzione istituzionale, politica, integrazione legale e motivazione di appartenenza. La comunità della Chiesa, realtà psico-sociale e non soltanto mistica, è chiamata ad essere «res et sacramentum», a stare nella tensione continua e trasformante del sacramento e lo fa anche nel modo di gestire gli elementi che, come ogni altro gruppo, la costituiscono. Non può esimersi dal confrontarsi con le questioni relative al potere e all'autorità ma s'interroga se usa queste forze per il raggiungimento dei suoi scopi di servizio e carità (politico). Come ogni altro gruppo si dà un sistema interno ed esterno, per cui si garantisce che le relazioni al suo interno e con l'esterno siano cammino verso l'amore trascendente (comunione mistica) e si dota di strumenti per accorgersi quando le relazioni non sono amore disinteressato ma interesse, bisogno da soddisfare, legame naturale.... Giustifica la qualità della sua testimonianza (nella vita vissuta, con l'annuncio o gli insegnamenti etici) sul fatto di lasciarsi plasmare dal messaggio originale che le è affidato ma sa anche diagnosticare le debolezze del suo testimoniare perché quella testimonianza è sempre mediata anche dalle dinamiche tipiche ad ogni comunicazione umana e alle loro restrizioni (araldo). Consapevole del rischio di incarnarsi adattandosi secondo il criterio del maggior vantaggio, rimane in tensione di obbedienza a criteri più universali e di bene sempre maggiore (istituzione).

Leggere la Chiesa come sistema psico-sociale e portarla a riflettere su come si organizza non significa gettare un sospetto secolarizzato sulla sua realtà di Mistero e sacramento ma, al contrario, la incentiva a vivere meglio questa sua realtà di Mistero.

La comunità: luogo della dialettica tra libertà e autorità

L'appartenere ma rimanere liberi è problema di ogni gruppo. Il Concilio Vaticano II ha molto insegnato sulla libertà della Chiesa e nella Chiesa. Accanto alla libertà (per gli individui e per la Chiesa) di proclamare e vivere la propria fede, ha rivendicato anche la libertà nella Chiesa gettando, di conseguenza, nuova luce sul tema correlato dell'autorità e comunità.

Il rapporto fra libertà e autorità nella Chiesa è un tema che giunge a noi da lontano, da un passato caratterizzato da un certo disequilibrio tra autorità e libertà, e forse da un'ipertrofia dell'autorità e da un'atrofia della libertà. Il corso della storia aveva contribuito all'affermarsi di un modello verticale del rapporto tra gerarchia e popolo, e quindi di un'ecclesiologia eccessivamente polarizzata sull'aspetto «istituzionale» con insistenza sull'ufficio apostolico-petrino e sull'obbedienza ai superiori come mezzo (e segno) assolutamente certo di adesione alla volontà di Dio da accettare a prezzo di ogni sacrificio.

Tutto questo, nella sua parte di verità, anche oggi rimane ma è meno sentito. Altre accentuazioni sono subentrate. Alcune di esse sono veri e propri segni dei tempi, come il riconoscimento della dignità, responsabilità e libertà della persona, ma anche della comunità come luogo in cui esse si possono attuare. Solo in una concezione individualista della persona – oggi assai in crisi – l'obbedienza si oppone all'autentica realizzazione di sé. In realtà, è proprio nell'impegno e responsabilità vissuti nella comunità e nelle istituzioni che ci si realizza come individui e, di conseguenza, l'obbedienza non è solo sottomissione ed esecuzione, ma assume anche i connotati di partecipazione responsabile. In questo sviluppo i termini «libertà» e «autorità» si trovano associati fra loro e sono declinati nel contesto della «comunità».

Il nodo autorità-libertà si colloca, dunque, nel quadro relativamente nuovo della Chiesa che sottolinea fortemente la comunità. Seguendo J. Courtney Murray^{vi} – che aveva lavorato molto per il Concilio Vaticano II sul tema della libertà – possiamo richiamare quattro (due coppie) aspetti dell'ecclesiologia conciliare (cf schema 1 e 2). La Chiesa è «popolo di Dio» in quanto composta da persone che hanno liberamente risposto a una chiamata dall'alto, ma è anche «società visibile», quindi istituzione, collocata nello spazio e nel tempo. Inoltre è «koinonia», luogo di comunione/partecipazione a un dono di grazia e di carità che unisce i convenuti ma è anche «diakonia», tensione che spinge all'esterno, alla missione, al servizio.

Il rapporto tra autorità e libertà non si colloca quindi solo su una linea verticale discendente, quasi che l'autorità comunichi unicamente al popolo un bene ricevuto, ma si colloca all'interno della comunità ecclesiale caratterizzata da queste componenti. L'autore ci ricorda che l'esercizio dell'autorità al servizio della promozione della libertà si attua nel contesto di una Chiesa che va vista in tensione

dinamica tra queste quattro sue componenti senza ridurre una all'altra o assolutizzarne alcuna.

Su questo argomento torneremo nell'articolo che seguirà. Qui abbiamo voluto solo ricordare, per evidenziarlo, il quadro entro cui libertà e autorità si esercitano e s'incontrano.

Il cammino della comunità e i suoi dilemmi

La Chiesa, mistero e comunità, in cammino nel tempo verso la realizzazione progressiva dei suoi compiti, incontra inevitabili tensioni, sempre nuove domande e sfide.

I fattori psicosociali finora descritti risultano utili anche per evidenziare alcuni «dilemmi fondamentali» che possono incarnare queste tensioni, domande o sfide (cf schema 2). Per via induttiva, in modo quindi non troppo pregiudiziale, T. O'Dea, studioso di sociologia religiosa, ne ha individuati cinque^{vii}.

- *Dilemma della simbolizzazione*: corrisponde in certo modo ad un super o meta-dilemma del sacramento stesso e riguarda il fatto che un messaggio trascendente deve farsi temporale e visibile. Trova una corrispondenza teologica nella concezione della Chiesa come sacramento. Gli altri quattro, sembra che si articolino secondo gli ambiti già indicati in riferimento a Dulles e Courtney Murray.
- *Dilemma della motivazione mista*: riguarda la motivazione di appartenenza al gruppo religioso e lo potremmo situare nell'ambito della comunione mistica. O'Dea lo descrive a partire dall'evento fondante del raduno dei discepoli intorno all'iniziatore di un movimento religioso. Nel radunarsi sono sempre operanti molte motivazioni: quelle religiose (di chiamata trascendente) e altre (come il fascino personale del leader, la necessità di trovare accoglienza e di sperimentare un senso di appartenenza a un gruppo, il desiderio di ribellione a un ordine sociale che non soddisfa più...). Il tempo s'incarica di mostrare i segni più evidenti di questo dilemma: a radunarci è la fede in Dio Padre onnipotente, e l'adesione alla vita che ci ha rivelato, oppure l'istruzione che possono ricevere i nostri figli, la possibilità di trovare un luogo dove esercitare un influsso, un'occasione per trovare degli amici...? L'appartenenza alla Chiesa vivrà pertanto di questa tensione.
- *Dilemma del potere*: si realizza nell'ambito politico e riguarda la tensione fra potere e servizio di carità. Dall'iniziale entusiasmo dato da una profonda intuizione della carità che trascina e unisce i neofiti, si può presto passare alla divisione in partiti («io sono di Apollo, di Paolo, della Chiesa di Gerusalemme, della Chiesa dei Gentili...»), cioè alla contrapposizione tra le realtà ordinate alla diakonia e quelle all'edificazione del popolo di Dio, che vivono entrambe nella tensione tra l'essere al servizio e avere il potere, anche se è un potere indirizzato al conseguimento dei fini della comunità.

- *Dilemma amministrativo*: riguarda l'ambito istituzionale. Se all'inizio non c'è bisogno di creare un dipartimento degli affari esteri, un sistema di nunziature apostoliche, curie, uffici finanziari, diocesi e parrocchie... è però inevitabile che in seguito sorga questo aspetto istituzionale. Il dilemma, insito nella legge sociologica che regola questi apparati istituzionali, è che ciascuno di essi tende quasi inevitabilmente a staccarsi e a diventare fine a se stesso.
- *Dilemma della delimitazione*: riguarda l'annuncio e l'insegnamento morale della Chiesa in quanto araldo. Concretizzare il duplice comandamento dell'amore, come annunciare la risurrezione nel contesto culturale nel quale erano i primi cristiani, la possibilità di mangiare le carni sacrificate agli idoli, la necessità della circoncisione, tutti i precetti concreti... sono luoghi in cui l'«intuizione» originaria si incarna e inevitabilmente si delimita. Spesso accade che, in questa traduzione, norma e legge diventino fine a se stesse. La soluzione non può essere quella di abolirle, in quanto la vita sociale ha bisogno di norme codificate, ma di affrontare il dilemma che ha risvolti di tipo psico-sociale.

Come si vede, il nostro tema si può e si deve affrontare sia dal punto di vista teologico che da quello psico-sociologico. Si tratta di una complessità articolata che va affrontata adeguatamente, dove il dato teologico si realizza in una realtà che è anche psico-sociale e mediante una mediazione di tipo psico-sociale, analoga a quella psichico-individuale. Se abbiamo detto che l'autorità non è, rispetto all'obbedienza dei fedeli, un passaggio, in verticale, di qualcosa a un altro è perché essa si attua all'interno di una comunità composta da elementi molteplici e in tensione e che, con le sue leggi e strutture, media tra autorità e libertà. Ogni riduzione sarebbe un tradimento del mistero cristiano che tende a incarnarsi e della realtà umana che è chiamata ad accoglierlo.

Lo scenario che abbiamo posto è quindi quello in cui il leader/guida/educatore (ma anche analogamente, ogni persona) si troverà ad assumere non un solo ruolo, ma una complessità di ruoli che porranno alla sua personalità un insieme di esigenze diverse e in un certo senso irriducibili. Su questo verterà il prossimo articolo.

ⁱ Cf le considerazioni di B. Forte, *Teologia e Psicologia: resistenza, indifferenza, resa o integrazione?* in F. Imoda (a cura di), *Antropologia interdisciplinare e formazione*, EDB, Bologna 1997, pp. 75-95.

ⁱⁱ Il contenuto di questi due articoli, rivisto per «Tredimensioni», si rifà al mio studio *In mezzo a voi come colui che serve; spunti psicosociali sulla leadership*, presentato al Convegno ATI (Associazione Teologica Italiana), Anagni, settembre 2003 e pubblicato nel volume degli atti: D. Vitali (a cura di), *Annuncio del Vangelo, forma Ecclesiae*, S. Paolo, Cinisello B. (Mi) 2005, pp. 197-223. Sul tema si può anche vedere F. Imoda, *Aspetti psicosociali della leadership come ministero*, in Aa.Vv., *Varcare la soglia*, Ancora, Milano 1994, pp. 125-156.

ⁱⁱⁱ Cf O. Semmelroth, *La Chiesa sacramento di salvezza*, D'Auria, Napoli 1965; Id., *La Chiesa sacramento di salvezza*, in *Mysterium salutis. Nuovo corso di dogmatica come teologia della storia della salvezza*, vol. IV/1, Queriniana, Brescia 1972, pp. 377-437.

^{iv} T. Parsons, *The Social System*, The Free Press, New York 1951; Id., *Toward a General Theory of Action*, Harper, New York 1962; T. Parsons (in coll. con R.B. Bales e E.A. Shils), *Working papers in the Theory of Action*, The Free Press of Glencoe, New York 1953; G.C. Homans, *The Human Group*, Harcourt Brace & World, New York 1950.

^v Cf A. Dulles, *Models of the Church*, Image Books, New York 1978.

^{vi} Cf J. Courtney Murray, *Freedom, Authority, Community*, in «America», december 1966.

^{vii} Cf T. O'Dea, *Sociologia della religione*, Il Mulino, Bologna 1968.