

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

I conflitti mettono alla prova, ma aprono la strada

Equipe Formazione Permanente del Clero della diocesi di Milano

Nella missione evangelizzatrice della Chiesa ritroviamo quattro principi ispiratori (EG, 217-236), ciascuno dei quali esprime tensioni polari proprie di ogni realtà sociale. Derivati dai grandi postulati della Dottrina Sociale della Chiesa, essi orientano lo sviluppo di una comunità e di un popolo in cui le differenze si armonizzano all'interno di un progetto comune (EG, 221). I quattro principi sono i seguenti: il tempo è superiore allo spazio; l'unità prevale sul conflitto; la realtà è più importante dell'idea; il tutto è superiore alla parte. Come introduzione sintetica al tema di questa scheda (che propone esercizi di comunione) riflettiamo sulla sezione (EG, 226-230) che papa Francesco dedica al secondo principio: "L'unità prevale sul conflitto".

Quando vi ritrovate insieme...: comunione e conflitti

Il principio sacramentale della comunione si intreccia inevitabilmente con le dinamiche del conflitto di una comunità. Proprio nei passi neotestamentari nei quali si fa memoria dell'istituzione dell'Eucaristia sono evocate situazioni di conflitto. Anzi, per un'incarnazione più reale della comunione attraverso un processo di purificazione (1Cor 11,17-19) sembra necessario che ci siano divisioni. In tutti i Vangeli entrare nell'ultima cena con Gesù si accompagna con il suo annuncio del tradimento imminente e con la domanda responso-

riale di ciascuno degli apostoli: «Sono forse io?» (Mt 26,20-25; Mc 14,17-21; Lc 22,21-23; Gv 13,21-30). Questo interrogativo attraversa e sconvolge il gruppo e il cuore degli apostoli. Nel racconto di Luca la domanda sul tradimento si attualizza nella discussione su chi di loro fosse da considerare il più grande: sembra quasi una disputa sulla successione! (Lc 22,24-27). Gli apostoli si difendono dalla gravità e dalla tristezza del momento con questa discussione mondana. Ma proprio tale argomento, fuori luogo, diventa un'occasione per Gesù per meglio rivelare il suo modo di presiedere, di "stare in mezzo" – nella condivisione anche del conflitto – «come colui che serve». Questa stessa prospettiva diventa fondante nel racconto della passione dell'evangelista Giovanni (Gv 13,1-15). Nella prima lettera ai Corinzi (1 Cor 11,17-34) Paolo rimprovera i cristiani perché il banchetto eucaristico, proprio nella sua forma celebrativa, tradisce il suo contenuto e nel suo concreto processo diventa occasione di discriminazione e divisione. Similmente, la lettera di Giacomo richiama, nell'assemblea che si ritrova, l'ingiustizia e il favoritismo, offrendo l'esempio concreto del diverso trattamento riservato a un ricco vestito lussuosamente, rispetto a un povero con abiti logori (Gc 2,1-13).

Nel contesto eucaristico si manifestano diversi tipi di conflitto proprio nell'uguaglianza della fraternità: un conflitto che riguarda la convinzione profonda, l'adesione fedele a Gesù, ossia un conflitto sui valori fondanti la comunità; un conflitto di potere, sulla carriera, sulle posizioni di importanza, sui ruoli nella comunità, con le relative ricadute relazionali in termini di rivalità, invidie e gelosie; un conflitto di discriminazione, nel momento in cui nel gruppo prevalgono favoritismi e ingiustizie, con il mancato riconoscimento delle differenze e soprattutto di chi è povero e conta di meno.

Proprio lì dove si sprigiona la forza della comunione di Gesù che dona il suo corpo e il suo sangue, i conflitti sono provocati a venire alla luce. Proprio lì dove il conflitto è più forte, Gesù liberamente dona sé stesso, nella volontà di un gesto più radicale di comunione che invita ad andare all'essenza delle divisioni per cercare una via verso l'unità. Affrontare i conflitti, quindi, non è una questione "psicologica" accanto ad una "spirituale", alla quale toccherebbe approfondire la comunione. Affrontare i conflitti significa riconoscere che la comunione ha bisogno di un lungo processo di incarnazione dentro

i tradimenti, le rivalità e le differenze che segnano la comunità dei discepoli.

Quali sono i conflitti nelle nostre comunità pastorali?

Se il conflitto, in modo così significativo, attraversa il contesto eucaristico, analogicamente percorre anche le diverse forme del ritrovarsi insieme, come qualsiasi riunione consultiva o decisionale di qualsiasi comunità pastorale o ente ecclesiale. Ogni volta ne va della qualità della comunione e dell'immagine di Chiesa.

- *Ci siamo mai chiesti quali sono i conflitti nella nostra comunità, senza doverci subito accusare, ma cercando di ascoltare, comprendere, descrivere e accogliere la propria parte di conflittualità, sia come persona che come gruppo?*

Alcuni tipi di conflitto presenti

Possiamo tentare di riconoscere, condividere ed elencare quali sono i diversi tipi di conflitto presenti nelle comunità pastorali e parrocchiali.

- ✓ *Conflitti relazionali.* I conflitti più frequenti nei contesti delle nostre comunità sono senz'altro quelli relazionali: rivalità per differenti motivi; fatica ad apprezzare e stimare gli altri; invidia verso chi sembra avere qualità, capacità e possibilità migliori; gelosie rispetto alle relazioni significative di altre persone, o derivanti dalla maggiore vicinanza e amicizia verso chi ha responsabilità nelle comunità. Non è facile imparare a camminare insieme, e proprio quando ci si ritrova e si cerca di costruire qualcosa divengono evidenti le conflittualità e le paure che ciascuno si porta dentro.
- ✓ *Conflitti di potere.* I conflitti più influenti, anche se non così spesso riconosciuti, sono i conflitti di potere. Non temiamo di usare questo termine che di fatto si intreccia in vari modi al servizio svolto con le migliori intenzioni. È un conflitto verso/

tra i responsabili e i collaboratori. Sono conflitti che fanno riferimento ai compiti, ai ruoli, a chi decide. Essi hanno a che fare anche con le aspettative dei gruppi e delle comunità rispetto alla presenza di un prete o altro/a responsabile, e con l'autonomia/dipendenza della scelte che si fanno in una comunità cristiana o in un oratorio. La stessa cosa può capitare quando un gruppo più forte prevale o tende ad imporre il suo stile. Il conflitto si trasferisce dalle persone ai gruppi, ma rimane pur sempre un conflitto di potere al di là delle buone intenzioni e dell'impegno. Forse tutto questo è inevitabile, ma evidenzia che manca ancora una vera corresponsabilità, e che le nostre comunità sono poco coinvolte nei cambiamenti e troppo incentrate sulla figura del prete, non solo nella mentalità dei fedeli, ma anche nel modo concreto di organizzarsi e, addirittura, nel funzionamento istituzionale.

- ✓ *Conflitti sulle convinzioni di fondo o di valore.* Meno frequentemente emergono nelle comunità cristiane conflitti sulle convinzioni profonde, sullo stile e le scelte del cristiano, cioè i conflitti di valore. Non è detto che questi conflitti non ci siano, ma spesso vengono lasciati impliciti e si manifestano occasionalmente su una questione o su un'altra, mentre riguardano il cuore e la coscienza dei discepoli del Signore. Possono essere messi in luce sia nelle comunità dove si porta avanti un cammino di formazione spirituale e di catechesi lasciando lo spazio alla riflessione personale e al confronto, sia quando si approfitta di ogni occasione per ritrovare con pazienza i criteri e le ragioni di fondo. Dobbiamo però riconoscere che la presenza di conflitti anche impliciti sui valori e le convinzioni di fondo indeboliscono fortemente la comunità cristiana e danneggiano i legami autentici di appartenenza. In effetti, quando tali conflitti si palesano creano divisioni e ferite molto profonde.
- ✓ *Conflitti sulla missione.* Ancora meno possiamo registrare conflitti sulla missione. Sarebbe un conflitto necessario, anzi una esigenza per coloro che vivono una fede testimoniale. Si tratta del conflitto che scaturisce dalla sfida su come incarnare i va-

lori dentro le urgenze e le istanze di oggi, su come vivere la testimonianza del Vangelo qui ed ora ed essere un segno del Regno di Dio per le persone affidate ad una comunità cristiana. Costituisce una conflittualità, certamente sempre impegnativa da affrontare, ma positiva e feconda se, illuminati dall'ascolto della Parola di Dio ci si pone, insieme, in un vero ascolto dei bisogni, delle urgenze, delle situazioni concrete per cercare il modo più efficace per annunciare e testimoniare il Vangelo.

Conflitti che non emergono

A questo punto sorge spontanea un'ulteriore domanda: «Quali sono i conflitti che non emergono o che non consideriamo?». Se ci mettessimo insieme al lavoro, forse scopriremmo con una certa sorpresa che, accanto ai conflitti presenti, ci sono anche tanti conflitti che non emergono, che rimangono coperti e non ottengono udienza. Spesso ci sono soggetti, singoli e collettivi, bisogni, esigenze che non sono né legittimati né ascoltati. È proprio questa conflittualità soffocata o negata che spesso alimenta la sfiducia, il risentimento o la passività e, non di rado, porta all'abbandono della comunità. Molte persone se ne sono andate e molte rimangono ai margini perché non vengono legittimate, ascoltate e coinvolte.

- *All'interno della comunità cristiana quali possibilità offriamo di un ascolto autentico e aperto? Non ci capita spesso di dare risposte o di fare scelte prima ancora di metterci insieme, con pazienza, ad ascoltare, a comprendere, a fare sintesi, a compiere qualche passo condiviso e sciogliere qualche difficoltà più grande?*

Una mentalità nuova, necessaria per affrontare i conflitti in modo costruttivo

Il conflitto non è solo una situazione difficile di scontro, ma è anche una trappola: può succedere che la risposta/soluzione vista da una parte in conflitto chiuda la possibilità di percepire diversamente le questioni in gioco e tagli la strada ad una qualsiasi risoluzione condivisa e costruttiva. Nel desiderio di affrontare i conflitti cercando

l'unità, lasciandoci sospingere dalla forza della comunione, occorre essere «prudenti come i serpenti e semplici come le colombe» (Mt 10, 16), cercando di assumere e condividere una mentalità nuova di fronte al conflitto.

- *L'inganno del mito dell'armonia.* Non bisogna lasciarsi ingannare dal mito dell'armonia della comunità: non è possibile eliminare i conflitti. Una visione di comunità positiva per eccesso, non solo tradisce un bisogno di controllo, di possessività e di dominio che potrebbero trasformarsi in prepotenza, ma predispone anche ad una facile disillusione e al pessimismo. Una comunità cristiana che cammina nella comunione deve normalmente attraversare dei conflitti, proprio mentre si rende docile allo Spirito del Risorto attraverso la conversione e il discernimento.
- *La parzialità della percezione.* La propria percezione – sia delle situazioni che del conflitto in quanto tale – è sempre parziale, e non è necessariamente buona o cattiva. Questa parzialità è da riconoscere tanto nel suo potenziale positivo che in quello riduttivo. Per contenere i danni è necessario e provvidenziale integrare la personale percezione con i punti di vista altrui.
- *Riconoscere di essere parte del conflitto.* Occorre riconoscere che, affinché un conflitto esista, ci debbano essere almeno due parti contrapposte che, non solo, pur con diversa responsabilità lo con-causano, ma che fatalmente lo alimentano. Per condividere questa domanda sui conflitti, quindi, dovremmo (e molto probabilmente non sarà facile) abbandonare l'idea – che ci carica di notevole passionalità e stupidità – che l'altro ha tutti i torti e io tutte le ragioni.
- *Presumere le buone intenzioni.* Un altro passo importante è quello di liberarsi dall'attribuire, prima di tutto, alle cattive intenzioni di persone e/o di gruppi la causa di un conflitto, ma piuttosto riconoscere che cosa realmente sta succedendo/sia successo.
- *Affrontare un conflitto ha un prezzo.* Lo sa bene chi vive pericolose tensioni: per affrontare veramente un conflitto bisogna faticare, sopportare, rinunciare a mettersi al centro. Non è per niente scontato trovare le motivazioni spirituali per giocare e far prevalere il bene comune di una comunità cristiana. Gestire

un conflitto implica l'entrare con prudenza nel rischio della fede.

- *Reintegrare i soggetti.* Spesso singoli individui o gruppi (comprese le loro esigenze) sono dimenticati, squalificati o cancellati perché sono fastidiosi, differenti e problematici. Cosa significa reintegrare nella comunità pastorale/parrocchiale coloro che sono rimasti fuori e mettersi in ascolto delle loro domande?
- *Cambiare la cornice del conflitto.* Visioni parziali e chiuse spesso sono legate al vincere/perdere e viceversa. Occorre riaprire l'orizzonte concreto del conflitto e chiedersi: Quali sono i soggetti e gli elementi in gioco? Quali i bisogni e le esigenze reali delle persone? Come vengono vissute le situazioni (percepite, sentite e significate)? Questi interrogativi, nella maggior parte dei casi, potrebbero cambiare la "cornice" del conflitto per trovare una soluzione veramente condivisa. La risoluzione del conflitto è quando si vince entrambi o tutti.

Affrontare il conflitto

Di fronte al conflitto, alcuni semplicemente lo guardano e vanno avanti come se nulla fosse, se ne lavano le mani per poter continuare con la loro vita. Altri entrano nel conflitto in modo tale che ne rimangono prigionieri, perdono l'orizzonte, proiettano sulle istituzioni le proprie confusioni e insoddisfazioni e così l'unità diventa impossibile. Vi è però un terzo modo, il più adeguato, di porsi di fronte al conflitto. È accettare di sopportare il conflitto, risolverlo e trasformarlo in un anello di collegamento di un nuovo processo. «Beati gli operatori di pace» (Mt 5,9) (EG, 227).

Papa Francesco usa alcuni verbi molto efficaci: «Accettare di sopportare il conflitto, risolverlo e trasformarlo».

➤ *Quali altri verbi importanti potremmo aggiungere per affrontare il conflitto?*

Ogni passo è prezioso, si avanza lentamente e con fatica. Talvolta può capitare che qualcosa si scioglia. In questo caso ciò che succede

sarà certamente frutto dell'impegno intelligente, ma risulterà anche come un dono non del tutto dimostrabile.

Maneggiare con cura

Ogni conflitto emergente evoca ansia, di intensità differente in ciascuno. Ciò nonostante esiste solo una possibilità di aiuto: un'elaborazione aperta del conflitto. Anche se non si riesce a risolverlo immediatamente, è di grande significato aver colto che esiste come tale. Non dobbiamo presumere che sia facile elaborare un conflitto, ma neanche pensare che sia competenza per pochi esperti. Ecco alcune operazioni da tenere sempre presenti per maneggiare con cura un conflitto, disinnescandone il potenziale distruttivo.

Legittimare

- far conoscere, accogliere e coinvolgere i differenti soggetti personali ed ecclesiali;
- far nascere l'interesse e le condizioni di un confronto aperto sulle varie esigenze.

Attrezzare

- dare spazio e tempo all'ascolto e al confronto con metodo, anche nei luoghi istituzionali;
- utilità (e a volte necessità) di un "terzo" come facilitatore o supervisore.

Distinguere

- riconoscere che cosa è successo, distinguendo ogni elemento della situazione creatasi;
- riconoscere e distinguere la parte di ciascuno nel conflitto con le relative motivazioni ed emozioni.

Attraversare

- accettare il rischio di mettersi in gioco nella situazione concreta di confronto;

- accettare di non manipolare e/o predeterminare i risultati e gli esiti.

Generare

- aprirsi e accogliere le differenze;
- aprirsi ad esiti diversi cambiando la cornice.

Otto passi per l'elaborazione di un conflitto nel gruppo

In modo esemplificativo si può tracciare un possibile itinerario per l'elaborazione di un conflitto all'interno di un gruppo definito. Potrebbe essere una équipe di educatori, un gruppo di responsabili dello sport, un consiglio pastorale, un presbiterio di una comunità pastorale ecc.

1. Darsi un tempo sufficiente e un moderatore autorevole.
2. Decidere l'obiettivo: che cosa si vuole realisticamente raggiungere?
3. Descrizione del conflitto da parte di tutte le persone coinvolte.
4. Modalità con cui si è affrontato finora il conflitto.
5. Cosa disturba circa il modo finora adottato di affrontare/vivere il conflitto?
6. Quale proposta di risoluzione del conflitto presentano le diverse parti?
7. Quale contributo ciascuno può dare alla risoluzione proposta?
8. Quale il prossimo passo fattibile?
9. Che cosa rimane ancora aperto? Cosa attende di essere chiarito, affrontato, verificato?
10. Quando? Dove? Con chi?

Il nodo comunicativo: imparare a discutere

Il nodo comunicativo rimane decisivo. In particolare occorre prendere coscienza quanto la percezione che abbiamo degli altri e del conflitto influisca fortemente nella comunicazione e nel condizionare la risposta altrui. Quindi, la *prima* condizione comunicativa è un ascolto

aperto e flessibile, nella possibilità di rivedere umilmente i propri schemi e stimolare al miglioramento dell'altro. La *seconda* condizione, diversamente da come verrebbe spontaneo, è quella di una comunicazione aperta e sincera, esprimendosi in modo chiaro, breve e diretto. Una comunicazione "indifesa" non "in difesa". La *terza* condizione è quella di individuare gli elementi reali del conflitto, superando la tentazione dell'allusività e dell'insinuazione del sospetto, non facendo di tutta tutta l'erba un fascio. La *quarta* condizione è la libertà di considerare il punto di vista degli altri, esaminando le proposte di soluzione che offrono, per poi valutare possibili compromessi, tenendo lo sguardo sul tutto senza difendere o dimostrare le proprie ragioni.

I conflitti mettono alla prova ma aprono la strada

Certamente il conflitto mette alla prova anche al di là delle nostre forze, ma solo se si accetta di sopportarlo si entra nella possibilità di elaborarlo e di trovare in esso quelle aperture che lo Spirito Santo prepara. Proprio nel conflitto accettato si trova la via autentica per una "conversione pastorale" di un gruppo, di una comunità cristiana, di una istituzione ecclesiale. Non ci resta che entrare in gioco con un vero esercizio di comunione nel presbiterio e con i laici che collaborano all'azione pastorale. Elenchiamo alcuni possibili esercizi; altri potranno emergere dalla riflessione e dallo scambio nell'ambito delle nostre comunità, dei consigli pastorali e del presbiterio di un territorio o dei responsabili pastorali anche laici.

A. Come percepiamo i conflitti?

- In questa prima fase si può scegliere come strumento una carta *Dixit* che interpreti il proprio modo di percepire i conflitti. Si potrebbero anche raccogliere esperienze di conflitto nella comunità ecclesiale e provare a rappresentarle, identificandosi con le diverse parti coinvolte.

B. Descrizione dei conflitti

- su un grande foglio bianco stilare una mappa dei conflitti in un ambito circoscritto, con soggetti, frecce direzionate in due sensi, specificando il tipo di conflitto;
- catalogare i conflitti secondo le tipologie indicate;
- cercare i conflitti che non emergono, quelli distruttivi e quelli costruttivi.

C. Interrogarsi sulla mentalità nell'affrontare i conflitti

- su quali elementi di una mentalità nuova nell'affrontare i conflitti facciamo più fatica? perché? come possiamo approfondire insieme un elemento o l'altro?
- su quali aspetti della comunicazione inciampiamo di più e ci sentiamo inadeguati?

D. Affrontare un conflitto

- proviamo ad affrontare insieme un conflitto specifico all'interno della comunità o del territorio pastorale;
- proviamo ad affrontare un conflitto che stiamo vivendo in modo implicito, in qualche aspetto, nella relazione con le istituzioni diocesane o altre istituzioni di realtà religiose. Come viverlo in modo più aperto e costruttivo?