

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

Superiori e responsabili della formazione: tra dialettiche progressive e relazioni abusanti

Enrico Parolari*

I cinque pilastri della leadership

Può essere un buon esercizio confrontarsi sui temi della leadership con chi lavora in contesti differenti dalla formazione alla vita religiosa o consacrata, come quelli del lavoro, dello sport, della musica, ecc. Julio Velasco, che fu un prestigioso allenatore di pallavolo, ci parla delle cinque caratteristiche che un leader deve assolutamente avere per essere tale¹.

1. *Un leader deve innanzitutto essere sé stesso* e questo vale anche per le donne. Quello che non funziona di sicuro è chi vuole essere quello che non è, perché gli altri se ne accorgono subito. Un leader che si propone come leader e poi risulta che dietro non c'è, perché è apparenza, non funziona. Non è detto che il leader debba essere un duro sempre: c'è chi lo è, ma ci sono

* Psicologo e psicoterapeuta; docente dell'Istituto Superiore per Formatori.

¹ Riprendiamo integralmente questa sintesi da Julio Velasco: *Le caratteristiche del leader*, <https://www.performancestrategies.it>. Cf anche Julio Velasco - LEADERSHIP: i 5 pilastri per gestire con successo il team, YouTube. Performance Strategies, <https://bit.ly/2E6x0ou> e il sito *L'arte della community* di Alessio Fattorini, <https://www.alessiofattorini.it>.

grandissimi allenatori che non sono così, però sono sé stessi, hanno un altro modo di approcciarsi ai giocatori che dà loro gli stessi risultati e funzionano ugualmente. L'importante è che siano sé stessi.

2. *Un leader deve essere autorevole*, deve sapere molto di quello di cui parla, sapere i particolari, non parlare con schemi preconfezionati, perché gli altri si accorgono anche di questo. Quando uno sa, non ha paura che gli facciano domande, non ha problemi a discutere della cosa, non cerca di ridurre tutte le situazioni allo schema preconfezionato. Si apre alle diverse situazioni perché il tema lo conosce bene. Se non conosciamo abbastanza un argomento dobbiamo metterci a studiare, ascoltare gli altri che magari sono sotto di noi nella gerarchia ma che hanno più esperienza.
3. *Un leader deve essere giusto*. L'idea di giustizia, per Velasco, è importantissima. Agli occhi della squadra, il leader deve essere e sembrare giusto. Perché sembrare? Perché tutti hanno ragione, dipende dal punto di vista. Il leader deve pensare a tutte le cose che capitano nella squadra – tenendo il filo di tutto – e ricordarle, perché quando siamo leader, capi di organizzazioni, magari non diamo ad esse molta importanza. Invece, un fatto che per il leader è trascurabile ha magari una grandissima importanza nel collaboratore, e il leader lo deve tenere presente, in modo che il collaboratore riconosca il suo modo di gestire.
4. *Un leader deve combinare la grande esigenza nel chiedere con l'aiutare quando ci sono problemi*. Il leader è l'elemento di motivazione, perché è lì che controlla, chiede, pretende... ma deve anche rendersi disponibile quando i problemi li ha un suo collaboratore.
5. *Un leader deve coltivare il senso di appartenenza*. Il senso di appartenenza (che preoccupa molto le aziende e anche i club sportivi) nasce per questioni affettive non tecniche, non di quantità di tempo che sono in un posto. È necessario creare con i collaboratori situazioni di affettività compatibili con situazioni di grande esigenza. Quanto? Quanto basta. Se il leader è troppo affettivo, e non c'è sufficiente richiesta ed esigenza, si creano

quelle situazioni di troppa confidenza che non fanno rendere al massimo; se, invece, non c'è anche affettività su certe cose, non si crea senso di appartenenza, i collaboratori non danno il meglio. E per affettività si intendono anche le piccole cose. È fondamentale guardare la realtà anche dalla prospettiva dell'altro e non solo dalla mia: l'affettività crea senso di identità e senso di appartenenza.

⇒ *Quali caratteristiche sembrano più dimenticate o in ombra nel mio esercizio dell'autorità? Perché?*

Aree sensibili di discernimento rispetto all'abuso di autorità

Si tratta di quattro "aree sensibili" particolarmente importanti e delicate per discernere l'abuso di autorità: l'area dei *confini*, del *potere*, dei *ruoli* e dell'*intimità*. Sono aree sensibili che hanno a che fare con tutte le relazioni: la comunità, le relazioni fraterne e di amicizia, le relazioni di aiuto e di servizio, le relazioni di governo, le relazioni formative e la celebrazione dei sacramenti.

- ✓ *Confini*. Il mantenimento dei confini dell'io (intesi come capacità di distinguere gli stati interni dell'io e i bisogni personali rispetto a ciò che vive l'altro/a) senza proiettare e agire sugli altri i propri impulsi emotivi, custodendo invece la trasparenza e la lealtà nelle relazioni personali e professionali, è un segno di solidità e di equilibrio. La nozione di confine nasce non solo dallo studio dell'identità, ma anche dalla riflessione sulla relazione in psicoterapia e dall'analisi delle relazioni familiari, e propone la questione di quali e quante siano le circostanze in cui si può verificare un'invasione più o meno lesiva della vita altrui in molti modi. La questione dei confini oggi diventa particolarmente seria nei diversi contesti educativi e professionali, ed è spesso richiamata anche dai codici deontologici. Essa è particolarmente delicata rispetto a tutto ciò che è intimo e personale: rispetto al corpo, alla sessualità e alle esigenze fondamentali di salute; rispetto alla storia personale e della propria famiglia. Quando i confini non sono rispettati si entra in un'area di potenziale abuso.

- ✓ *Potere.* La nozione di potere riguarda la modalità di influenza sugli altri nei processi relazionali, educativi e decisionali secondo diversi stili e fonti della leadership. La questione del potere include la responsabilità, il controllo, la disciplina, il prendere decisioni e il concludere un accordo. Si entra in area potenziale di abuso quando il potere viene usato in modo negativo: come aggressione passiva; nel ritiro dell'affetto e nel ricatto affettivo; come autonomia difensiva che decide in modo autoreferenziale evitando sistematicamente il dialogo e il confronto; come dominazione rigida, nella forma autoritaria sia coercitiva che ricattatoria o manipolativa. Spesso dietro stili autoritari e manipolativi si nasconde un io fragile e frammentato che trae forza e coesione dal rispecchiamento narcisistico nella propria onnipotenza.
- ✓ *Ruolo.* Le relazioni spesso sono mediate anche dai ruoli che si esercitano: dagli incarichi agli impegni di responsabilità di diverso tipo. Ci sono due questioni che possiamo ritenere importanti nell'esercizio dei ruoli: l'appropriatezza nella gestione del proprio ruolo e il rispetto dei ruoli e della dignità altrui. Sono aspetti – nel piccolo e nel grande – da imparare con serietà e umiltà dalle persone e dai regolamenti, spesso dalla consuetudine; mentre nei ruoli più esigenti attraverso lo studio e la formazione permanente. Queste esigenze fondamentali hanno riflessi sulle persone, ma il rischio di piccoli e grandi abusi di potere avviene quando i modi di esercizio dei ruoli non è prevalentemente uno strumento per il bene, ma espressione utilitaristica dei propri bisogni (di rivalsa, di rabbia, di superiorità, di grandiosità) a volte agiti impulsivamente. Certo... sempre nell'intenzione di fare del bene, ma... le buone intenzioni non bastano!
- ✓ *Intimità.* La questione dell'intimità riguarda l'apertura della coscienza, la condivisione di vulnerabilità e ferite personali, l'affidarsi con fiducia ad una persona che ascolta e accompagna. Nella personalità l'area dell'intimità comprende un plesso di bisogni e atteggiamenti che vanno dal saper assumere e portare responsabilmente i propri sentimenti spesso contraddittori, alla capacità di solitudine, di abitare con sé stessi, di equilibrio

tra vicinanza e distanza nelle relazioni, allo sviluppo – integrato con il resto della personalità – della sessualità, intesa come emozioni, fantasie e comportamenti. Non è detto che si diventi del tutto capaci di intimità autentica in questi diversi aspetti, con l'empatia e il rispetto che si richiedono. Quando vengono meno, o diminuiscono la comprensione, la delicatezza, la riservatezza, il rispetto, si entra in un'area pericolosa di abuso.

Dialettiche dell'autorità

Vivere l'autorità in modo progressivo o regressivo può essere colto osservando le seguenti dialettiche. Dialettica significa che una polarità non esclude l'altra, ma rimangono due aspetti che si attivano e maturano nella reciproca tensione, mentre l'assolutizzazione di un termine o l'eccessivo sbilanciamento provoca situazioni regressive.

- *Controllo vs responsabilità.* Farsi una percezione realistica dell'ambiente e di come si muovono le persone sembra un elemento educativo importante, cercando però di promuovere e provocare alla responsabilità. C'è chi controlla troppo, e così crea le premesse della diffidenza e induce alla trasgressione nascosta, come ci può essere un "lasciar fare", che non prende posizione neppure su cose gravi e abbandona un gruppo in balia di qualche persona arrogante e prepotente.
- *Riconoscimento vs giustizia.* È fondamentale riconoscere ciò che una persona è e sta vivendo, con comprensione e stima, apprezzando i suoi talenti; nello stesso tempo è importante stabilire un rapporto giusto, senza preferenze, dando a ciascuno ciò che veramente ha bisogno, correggendo talvolta quel poco che serve e confrontando se necessario. È basilare che le relazioni formative in una comunità siano giuste, ma sembrano anche giuste. Questa giustizia sarà sempre imperfetta come tutte le cose, ma sarà decisiva, e con il riconoscimento si favorirà e garantirà la possibilità della fraternità.
- *Aspettative personali vs libertà dell'altro/a.* Ciascuno di noi ha sempre delle aspettative sugli altri, è inevitabile, e ciò avviene anche nel cammino formativo rispetto alla scelta vocazionale,

ma decisivo è lasciare la libertà effettiva di differenziarsi, nonostante questo possa deludere le attese dei formatori/formatrici. Anzi, le condizioni di libertà vanno create: se ho più aspettative devo essere attento/a ad offrire uno spazio di libertà effettiva più grande. Tale sottolineatura, a proposito di cammini e scelte vocazionali di consacrazione, fu molto ripetuta dai cinque continenti nella sintesi dei lavori sul Sinodo dei giovani.

- *Intimità vs rispetto.* Nella vita di comunità, nei cammini formativi, nei relativi servizi pastorali ed educativi... si vedono e si vengono a sapere tante cose sulle persone. Se da una parte è importante ascoltare e raccogliere pareri ed essere pronti all'aiuto, dall'altra occorre custodire tutto ciò con cui veniamo a contatto con rispetto, non solo ciò che è inerente al foro interno. Un'area delicata di intimità è quella della salute in particolare nella vita religiosa femminile, alla quale garantire non solo la cura, ma anche discrezione. In questa dialettica sarà importante rivedere e cambiare ruoli e modalità di intervento delle diverse figure – di governo e di accompagnamento – tutelando più nettamente, nei fatti, i confini di foro interno. Quello dei confini e del foro interno è un capitolo da riconsiderare seriamente alla luce delle esigenze di rispetto dell'intimità, promosse non solo dal diritto canonico, ma anche negli interventi recenti della Santa Sede rispetto a religiose/i, consacrate/i, associazioni e movimenti spirituali. Il contributo della psicologia o di interventi psicopedagogici con le persone in formazione è da intendere come aiuto per la maturazione affettiva e l'integrazione della personalità, e sarebbe uno strumento prezioso da proporre ordinariamente nell'itinerario di formazione, sempre che ci siano nell'istituzione e/o nell'équipe educativa l'accordo, la condivisione della finalità e gli atteggiamenti educativi giusti per accettare il contributo di queste competenze psicopedagogiche. La comunicazione del procedere e/o degli esiti di un percorso psicologico possono essere comunicati solo nel rispetto della deontologia professionale e della libertà effettiva di chi è in formazione, senza pressione e imposizioni.