

# *I conflitti di ruolo nel ministero*

Emilio Gnani

**È** il mese di luglio. Immerso nelle molte attività estive don Luca riceve una telefonata dal vescovo che gli annuncia la possibilità di un trasferimento. Avendo don Luca più di 40 anni, il vescovo gli propone di diventare parroco di una grande parrocchia. Don Luca si rende disponibile ma chiede un appuntamento perché desidera conoscere le caratteristiche della sua nuova comunità e capire meglio cosa dovrà fare.

Arriva il giorno dell'appuntamento. Mentre il vescovo gli comunica che, per le nuove esigenze diocesane, dovrà collaborare con le due parrocchie più vicine, don Luca si rende subito conto che il trasferimento comporterà un notevole cambiamento rispetto ad alcune sue idee e aspettative.

Esce dall'incontro confuso ed intimorito ponendosi una domanda: «Ce la potrò fare?».

Decide quindi di andare a conoscere la nuova parrocchia. Rimane colpito dall'accoglienza e dalle parole della gente, ma sente anche considerazioni del tipo: «La nostra parrocchia è troppo grande, è meglio lavorare per conto nostro... Se iniziamo a fare le cose insieme, la gente non verrà più... I superiori non conoscono la storia di questa città, non sanno che tra le tre parrocchie del comune c'è sempre stata rivalità! Meglio lavorare da soli!».

Al dubbio su di sé, ora se ne aggiunge un altro e don Luca si domanda: «Sono la persona adatta per questo incarico? Come conciliare le attese del vescovo e quelle dei parrocchiani?». Si accorge che assumere un nuovo ruolo vuol dire misurarsi con aspettative diverse. Non è una novità per don Luca. «È inevitabile – gli fa notare qualche amico prete – che ciascuno la pensi a suo modo», ma quando il problema riguarda *me*, il *mio* ruolo e le persone con cui *io* devo vivere, il buon senso sembra perdere tutto d'un tratto la sua capacità di persuasione.

Don Luca è nel bel mezzo di un «conflitto di ruolo»<sup>1</sup>.

## **Le parti in causa nel conflitto di ruolo**

Un conflitto di ruolo implica per lo meno la presenza di tre elementi: l'individuo (la persona di don Luca), il gruppo (la parrocchia dove viene inviato) e l'organizzazione (la diocesi). Una buona gestione del conflitto non potrà prescindere dalla considerazione di questi tre elementi nel loro intreccio.

- Don Luca è un *individuo* con la sua storia e la sua personalità, con la sua ansia e le sue perplessità, con le sue opinioni circa la figura di parroco e le priorità da realizzare. Il ruolo (l'incarico che ho ricevuto) e l'identità (ciò che io sono) non sempre si armonizzano tra loro: nel caso più estremo questi due elementi possono

---

<sup>1</sup> · Psicologo, Seminario Arcivescovile di Milano e docente all'Istituto Superiore per Formatori.

essere persino percepiti come opposti l'uno all'altro (non mi ritrovo in quello che faccio).

- La nuova parrocchia di don Luca è un *gruppo* di persone con idee diverse riguardo le scelte che il nuovo parroco dovrebbe prendere per guidare la comunità. Tale diversità di opinioni potrà creare la nascita di sottogruppi e fazioni, in particolare ci saranno coloro che tenderanno a pensare alla parrocchia come ad un sistema aperto, favorevoli ad esempio ad una collaborazione con le altre parrocchie, e coloro che tenderanno a pensare alla parrocchia come ad un sistema chiuso, desiderosi cioè di difenderne i confini, la storia e le attività.

- L'*organizzazione*, rappresentata in questo caso dal Vescovo, pone delle indicazioni a cui don Luca e la sua nuova parrocchia devono attenersi. L'istituzione dovrà vigilare che la loro attuazione non sia solo un adeguamento formale alle linee diocesane ma esprima un legame di appartenenza degli individui e del gruppo con l'istituzione in cui si riconoscono. Se i parrocchiani di don Luca dovessero accettare la collaborazione con le altre comunità in modo passivo, rassegnato o arrabbiato, sarebbe difficile affermare che il conflitto è stato superato.

Se si vuole comprendere ciò che avviene in un conflitto di ruolo non si può prescindere dalla considerazione di questi tre elementi. Sarebbe parziale e limitato ritenere che i problemi circa l'assunzione di un ruolo siano riconducibili alle sole dinamiche dell'individuo («don Luca è un tipo ansioso e fa fatica ad accettare i cambiamenti») o ai soli limiti dell'istituzione («il vescovo è lontano e non sa ciò che chiede») o alle sole caratteristiche del gruppo («è una parrocchia difficile, litigiosa»).

### **Diversi generi di conflitto**

Le tensioni (e a volte le lotte) fra individuo, gruppo e organizzazione possono avere contenuti diversi. Prima di interrogarsi sulle soluzioni da adottare, è bene riconoscere le diverse tipologie di conflitto, per cercare di intercettare il vero problema<sup>ii</sup>.

□ Si ha un conflitto di ruolo *di tipo cognitivo* quando la persona che riceve un incarico, oppure il gruppo che lo ha ricevuto, oppure l'organizzazione che lo ha incaricato mancano di una sufficiente conoscenza di cosa implichi quel ruolo. Ad esempio, don Luca sa cosa vuole dire essere prete ma non sa che cosa vuol dire esserlo nella situazione che andrà ad incontrare; i parrocchiani di don Luca non sanno nulla di lui e del suo curriculum ma lo ricevono solo come «manna dal cielo»; il vescovo prende questa scelta senza conoscere bene la realtà della parrocchia. I conflitti di ruolo di tipo cognitivo si possono risolvere sulla base di una comunicazione di informazioni chiare e dirette, altrimenti i rapporti degenerano facilmente in precomprensioni.

□ Ci sono dei conflitti di ruolo *legati agli obiettivi* da raggiungere. In questo caso le tre parti in causa possono avere obiettivi differenti (più o meno espliciti) e il ruolo viene compreso a partire da prospettive diverse. Don Luca, con il nuovo

incarico, potrebbe realizzare il suo sogno di diventare parroco, il vescovo potrebbe intervenire sbrigativamente con lo scopo di risolvere un'emergenza per poi occuparsi della successiva, i parrocchiani potrebbero accogliere don Luca contenti di avere un prete tutto per loro. Quanto più gli obiettivi della persona, dell'istituzione e del gruppo andranno nella linea della gratificazione (ciò che è giusto secondo me/noi) o del vantaggio (ciò che posso guadagnare io/noi), tanto più il conflitto darà luogo a recriminazioni; al contrario, quanto più gli obiettivi si ispirano a ciò che è il bene massimo possibile per tutti, tanto più ci potrà essere la disponibilità a venirsi incontro e a pagare il prezzo che essi comportano.

□ Un conflitto *di assegnazione* si riferisce al diritto di esercitare un ruolo. «In nome di che cosa, con quale autorità fai/faccio/facciamo questo?». Per fare qualcosa è necessaria, infatti, una legittimazione. Don Luca può diventare parroco per un diritto di anzianità o di merito; il vescovo può decidere le destinazioni in forza della sua autorità; i parrocchiani possono agire ritenendosi i paladini dell'identità della parrocchia. Quando non sono chiari i criteri di assegnazione nascono accuse di favoritismi («tu sei il pupillo del vescovo»), arie di sospetto («mi ha fatto parroco qui perché non ho avuto il coraggio di dire di no»), delegittimazione del ruolo (i parrocchiani continuano a fare riferimento all'ex parroco). La legittima domanda «Che diritto ha questa persona di fare questo?» diventa così una sentenza di squalificazione.

□ I conflitti *di tipo strumentale* si riferiscono ai mezzi necessari per svolgere l'incarico o l'attività; possono essere mezzi di vario genere che vanno dalla disponibilità economica al numero di strutture o alle risorse umane sufficienti per la buona animazione della comunità. Avere delle idee in comune, trovare un accordo sugli obiettivi, stabilire un'assegnazione chiara e trasparente dei ruoli non è ancora sufficiente se mancano le condizioni perché tutto ciò si possa realizzare. Per don Luca sarà difficile realizzare la raccomandazione del vescovo ad essere un buon pastore se si ritrova con i debiti fatti dal predecessore e che ora deve pagare lui, con la chiesa da ristrutturare e cinque sale parrocchiali da mettere a norma. Per la parrocchia la collaborazione con le altre vicine sarà difficile da accettare se ciò significa chiudere il proprio oratorio o compromettere il proprio bilancio a favore di attività che si svolgono in un'altra comunità.

□ I conflitti di ruolo che si riferiscono ai *valori* non implicano di per sé battaglie o diversità sui valori di fondo ma divergenze sul modo di metterli in sequenza secondo un ordine di priorità: per cui un valore che per il gruppo è tra i più importanti, per il parroco può essere relativo e per il vescovo insignificante, o viceversa. Ciò che è in gioco non sono i valori proclamati ma quelli che di fatto (e spesso in modo implicito e non detto) ispirano scelte e comportamenti. Per i parrocchiani, ad esempio, sono importanti le tradizioni della comunità, per il vescovo la cura della catechesi e per il parroco l'emergenza caritativa. Quando vengono esplicitati i valori che ispirano le scelte, non è detto che vengano automaticamente risolte tutte le tensioni, ma almeno si potranno evitare battaglie di principio, dinamiche di potere, fuoriuscite di dissidenti o compromessi in cui si fa tutto e il contrario di tutto.

## Due modi di gestire i conflitti di ruolo: indurre o modificare

Lasciare i conflitti di ruolo al loro decorso naturale, sperando che si dissolvano con il passare del tempo, è piuttosto ingenuo. Una qualche presa in carico è necessaria. Qui indichiamo due possibili modi per intervenire e farsi carico di una situazione di conflitto: l'induzione e la modificazione<sup>iii</sup>.

→ *L'induzione* si verifica quando viene presa una decisione unilaterale da una delle tre parti coinvolte, a cui le altre due devono, volenti o nolenti, soltanto adeguarsi o sottomettersi. Ciò che caratterizza i diversi metodi di induzione è la mancanza di coinvolgimento delle parti nel processo della decisione: esse si adegueranno per condizionamento e non per scelta o convinzione. Il conflitto si smorza, nel senso che cala il silenzio, ma si crea una diffidenza reciproca tra le parti e le persone continuano a rimanere sulle loro posizioni, senza aprirsi ad un confronto. L'induzione può portare alla risoluzione del conflitto ma non garantisce un cambiamento reale delle persone perché non le coinvolge nel processo della scelta e non interviene sulle motivazioni.

→ *La modificazione* è una risoluzione tramite accordo: vengono coinvolte tutte le parti in gioco, cambiano reciprocamente le aspettative e, grazie alla comunicazione e alla capacità di intesa, ciascuno impara a sintonizzarsi con l'altro. In questo modo è più facile che si giunga ad una risoluzione del conflitto; qualora ciò non avvenisse e rimanessero delle divergenze o delle tensioni, si potrebbe almeno considerare avviato un processo di maturazione delle parti in causa, perché tutte sono state coinvolte nel processo della scelta.

## Cinque modi per «indurre» il conflitto

\* *Coercizione*: è una pressione esterna che mira ad imporre una soluzione al conflitto con minacce, attacchi verbali, ingiunzioni, divieti...; si fa di tutto pur di piegare le altre due parti alla propria idea.

\* *Lusinga*: consiste nel promettere (senza neanche il bisogno di dirlo) ricompense e premi. Nelle realtà ecclesiale, forse, più che promesse di carattere materiale, si possono promettere attestazioni di stima, di considerazione e di merito con l'intento di condizionare l'altro... La lusinga può avvenire tramite l'adulazione e la lode, facendo leva sul bisogno di gratificazione che è nell'uomo.

\* *Valutazione*: si presenta come un derivato delle prime due poiché anch'essa si basa sulla manipolazione attraverso punizioni e premi. Più che minacciare o promettere delle cose, la valutazione si esprime attraverso giudizi di valore che potrebbero suscitare nell'altro dei sensi di colpa o una percezione di fallimento: «Se ti comporti in questo modo, potresti essere giudicato come uno che ha sbagliato o come uno che non è stato all'altezza della situazione».

\* *Nascondimento*: in questo caso vengono omesse informazioni importanti che potrebbero indirizzare un comportamento in un modo o nell'altro. «Voi non sapete...», «Lei, eccellenza, non è qui e non può rendersi conto...», «Non fatemi

dire....». Il nascondimento usa la menzogna, l'occultamento, la censura della realtà oppure l'annuncio di verità parziali, non necessariamente per malizia, ma a volte per motivi di «carità» e «bene comune».

\* *Posticipo*: è il rimandare una decisione nella speranza che il tempo risolva il problema, per non doverlo affrontare direttamente; istituire una commissione tanto per «tirla per le lunghe», prendersi del tempo per pensare (ossia per dormire), distrarre con altre iniziative, soffermarsi su problemi minori...

### **Cinque modi per «modificare» il conflitto**

\* *Il gioco*: ben diverso dall'ironia, è la capacità di prendere a cuore un problema senza farsi travolgere emotivamente da esso; è quel sano umorismo che tutela l'oggettività ma non la partigianeria, le proprie convinzioni ma non la loro imposizione e che distingue il confronto dalla rissa. Secondo Spiegel, è il primo frutto del «rovesciamento del ruolo» («role reversal») in quanto una persona, avendo preso distanza dal proprio coinvolgimento emotivo che spinge a voler imporre le proprie idee, diviene capace di sorridere di sé, accettando con più serenità le debolezze proprie e altrui.

\* *L'appello ad una terza persona*: si cerca qualcuno estraneo al conflitto, non perché distraiga dal conflitto con un'operazione di intellettualizzazione ma perché – offrendo garanzie di neutralità – possa aiutare ad entrare meglio nel conflitto, traendovi quelle informazioni di cui le parti in causa non sono ancora in possesso.

\* *L'esplorazione di possibili soluzioni*: è il tentativo di trovare insieme una soluzione ai problemi. Ciò rafforza la capacità di intesa, favorisce la rinuncia ai propri schemi di riferimento e sostiene il desiderio di un cambiamento che deve essere di tutti e non solo di una parte.

\* *Il compromesso*: non va inteso come «un colpo alla botte e uno al cerchio» ma come una tappa intermedia condivisa che le parti maturano come l'esito di un processo che ha allenato alla comprensione reciproca e che tanto più vale quanto più è stato individuato dalle parti in causa anziché suggerito dall'esterno.

\* *Il consolidamento*: l'accordo – anche parziale – fra le parti stimola a ripercorrere il cammino compiuto per confermare la validità della soluzione intrapresa, fa riconoscere le motivazioni che lo hanno permesso, i valori che lo hanno fatto nascere ed infonde la pazienza per migliorarlo.

Immaginiamo, ad esempio, il comportamento del vescovo nei confronti di don Luca, qualora avesse voluto convincerlo ad accettare la sua proposta. Egli avrebbe potuto operare nella logica dell'*induzione*, facendo appello al suo potere («Sono io il tuo superiore e devi obbedire») oppure adulando le qualità umane e spirituali di don Luca («Sei la persona giusta per questo incarico, nessuno potrebbe riuscire meglio di te»); avrebbe potuto avanzare una valutazione morale nei confronti di un suo possibile rifiuto, per suscitare in lui un senso di colpa («I bravi preti sono quelli che obbediscono») oppure avrebbe potuto nascondere delle

informazioni sulla situazione della parrocchia, con un generico appello ad avere pazienza («Vedrai che il tempo sistemerà ogni cosa e ti troverai bene»).

Il vescovo invece che volesse *modificare* il conflitto di ruolo potrebbe rivolgersi a don Luca presentando la nuova realtà con un pizzico di umorismo ma senza nascondere i problemi, potrebbe aiutarlo a prendere distanza dai suoi sentimenti invitandolo a parlare con qualche persona saggia e imparziale che viveva da tempo in parrocchia, potrebbe rendersi disponibile ad altri incontri per ragionare con don Luca circa alcune decisioni da prendere, aiutandolo ad individuare le scelte più urgenti e a rimandare quelle meno importanti per il futuro. La stessa cosa si può immaginare per la comunicazione tra don Luca e i parrocchiani o tra il vescovo e i parrocchiani: sono davvero molteplici i modi con cui si possono «indurre» dei comportamenti oppure «modificarli».

Spiegel considera il «rovesciamento di ruolo» («role reversal»), ovvero il mettersi nei panni degli altri e il cercare di vedere le cose come le vedono gli altri, una modalità a metà strada tra l'induzione e la modificazione perché fa riferimento all'autenticità della motivazione con cui si agisce: posso infatti cercare di capire l'altro per indurlo ad assumere un certo ruolo così come posso sintonizzarmi con l'altro per raggiungere con lui una soluzione al problema. Più che tecniche da adottare, si tratta quindi di curare l'atteggiamento con cui accostarsi ai conflitti, per non leggerli immediatamente come il segnale di un fallimento ma come una sfida per entrare in relazione con l'altro.

### **Una terza possibilità: trasformare il conflitto**

Induzione e modificazione sono due modi radicalmente diversi di gestire un conflitto: il primo si distingue per la sua caratteristica manipolativa, il secondo per il coinvolgimento delle parti interessate.

Non è detto però che queste due soluzioni promuovano automaticamente una crescita dei tre elementi coinvolti nel conflitto di ruolo. Se questo appare fin troppo evidente per quanto riguarda le tecniche di induzione, ciò si può affermare anche per i metodi di modificazione. Infatti, le intese adottate potrebbero essere solamente il frutto di un adeguamento all'altro, senza riuscire a toccare ciò che ha generato il conflitto, eventuali bisogni o aspettative potrebbero rimanere inesplorati, con il rischio di una loro ripresentazione in nuovo contesto.

Per questo motivo, in aggiunta a quanto proposto da Spiegel, si potrebbe parlare di un terzo modo di gestire il conflitto, la *trasformazione*, che a differenza dell'induzione e della modificazione, cerca di far leva sulla tensione generata dal conflitto per comprendere il problema nella sua verità più profonda, per poi poterlo gestire in un modo nuovo. Le domande che possono aiutare a trasformare un conflitto potrebbero essere queste: Che cosa davvero sta capitando? Come vivere più responsabilmente questo momento? Che cosa dobbiamo migliorare in noi e fra di noi? Che cosa abbiamo imparato?

Nel nostro esempio, questi potrebbero essere alcuni punti di trasformazioni.

Don Luca potrebbe chiedersi quali siano i reali termini della sua ansia: la paura di lasciare una comunità in cui si sente inserito, una novità da cui difendersi, la presa d'atto della complessità della nuova situazione?

I parrochiani potrebbero rendersi conto che dietro alla legittima tutela della propria storia e della propria identità c'è la fatica a superare uno stile di chiusura o il tentativo di condizionare il nuovo parroco prima ancora che arrivi.

L'organizzazione potrebbe rendersi conto che le procedure per il mandato richiedono qualche modifica nel suo modo di rapportarsi con le persone e le comunità.

Il conflitto di ruolo, in questo modo, potrebbe far fare a tutti un passo in più nella sequela del Signore: le ragioni del conflitto possono diventare paradossalmente l'occasione per intraprendere un cammino di appropriazione e di maturazione della propria vocazione.

---

<sup>i</sup> Sul tema del ruolo del prete trattato in «Tredimensioni» cf anche E. Parolari, *Reggere la conflittualità; il prete e l'istituzione*, III (2006), pp. 307-315; Redazione, *La gestione degli incarichi: così... o forse così*, IV (2007), pp. 204-208; F. Rinaldi, *Contenere i conflitti*, IV (2007), pp. 323-328; M. Nardello, *La leadership nella chiesa tra tutela dell'istituzione e servizio alle persone*, V (2008), pp. 166-174.

<sup>ii</sup> Cf L. M. Rulla, *Psicologia del profondo e vocazione: le istituzioni*, Marietti, Torino 1976, pp. 157-160.

<sup>iii</sup> La teoria di Spiegel (di per sé pensata per i conflitti di ruolo all'interno della famiglia) offre un'utile tipologia dei conflitti di ruolo esportabili anche in ambito extra-familiare, sebbene il suo modello interpretativo sia un po' irenico nel senso che per Spiegel l'unica loro soluzione è il principio di complementarità tra i membri radicato in una comunanza di valori, di idee ed obiettivi, quando invece si sa che nonostante questa comunanza di fondo le divisioni possono restare ed alcune essere anche irrisolvibili. J. P. Spiegel, *The resolution of role conflict within the family*, in N. W. Bell – E. F. Vogel (a cura di), *A modern introduction to the family*, Free Press, New York 1968, pp. 394-402.