

STUDI

«*In mezzo a voi come uno che serve*».
Spunti psicosociali sulla leadership

Franco Imoda*

Nell'articolo precedente si è considerato il contesto teologico e psicosociale in cui si attua la leadership nella Chiesa, concludendo con la stretta relazione fra libertà, autorità e comunitàⁱ. Dentro a questi tre elementi si gioca la figura del leader. In questo articolo ci chiediamo come il leader può mantenere e favorire l'armonia dinamica fra libertà, autorità e comunità, l'obbedienza nell'amore, quali sono le sue caratteristiche a tal scopo (cf schema 1, elenco di destra) e quali le caratteristiche della libertà alla quale egli cerca di educare le persone (cf schema 1, elenco di sinistraⁱⁱ); a quali sfide è sottoposto; in quali pericoli e inganni può incorrere; quali possono essere le sue risorse e su quali criteri può auto-valutarsi.

Autorità del leader e libertà nella Chiesa

L'armonia fra libertà, autorità e comunità, è favorita da un'autorità che, esercitandosi nella comunità, svolge tre funzioni:

- *Unitiva*: consiste nel coordinare le energie dello spirito. Prendendo le mosse dalla realtà sacramentale della Chiesa, si tratta di riconoscere in essa la presenza dei carismi donati dallo Spirito, farli interagire e farli passare dalla potenzialità all'attuazione nel complesso organico della comunità.
- *Decisiva/direttiva*: conseguenza ed esplicitazione della precedente, questa funzione assicura che il cammino che si compie è cammino di Chiesa; non basta una generica efficienza o una buona conduzione aziendale, occorre una leadership che decida e diriga i passi sui sentieri propri della Chiesa.

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

- *Correttiva*: è la funzione di giudizio e di revisione, in modo da proteggere la comunità e la sua unità dalle conseguenze della fragilità umana, del peccato e degli egoismi, che la potrebbero distruggere.

La stessa armonia fra libertà, autorità e comunità, è, però, anche favorita dai singoli soggetti quando vivono la loro libertà attraverso altrettante corrispondenti caratteristiche:

- *Carismatica*: è la risposta libera e responsabile degli individui alla funzione unitiva. Questa libertà è dono dello Spirito, sua auto-comunicazione che suscita nel fedele il dono di sé. Tale libertà non è esente da tensione: si può servire la comunità, ma anche usarla per se stessi. Si apre quindi lo spazio dell'educazione al dono di sé per la comunità.
- *Esecutiva*: disponibilità ad operare ciò per cui si è chiamati. Non basta solo un'adesione di principio, di tipo intellettuale, ma ci vuole decisione e partecipazione vissuta.
- *Auto-correttiva*: è la libertà che lotta per superare le tentazioni egoistiche e per non ritornare sotto il giogo della schiavitù: «siete stati chiamati a libertà» (Gal 5, 13). Le persone non sono necessariamente e automaticamente libere. Hanno fragilità e resistenze a crescere nella libertà. C'è quindi un ampio spazio di educazione perché la libertà diventi auto-correttiva.

Nei sistemi autoritari questo reciproco richiamo fra autorità e contributo dei «sudditi» è piuttosto carente: è il leader che ha il potere, decide, corregge. Invece, la formazione a una vera leadership è quella che la rende – in prospettiva – inutile, affinché gli individui possano auto-correggersi. Si tratta quindi di una leadership che mira ad attuare un certo tipo di libertà, nei singoli e nella comunità, che persegue certi passi, scopi e modi di esercitare l'autorità, escludendone alcuni e rettificandone altri. Sarà quindi una modalità dinamica, mai immediatamente o perfettamente raggiunta a motivo della radicalità dei «dilemmi» insiti nelle situazioni, della complessità del quadro che si ha di fronte, della difficoltà del cammino di educazione della libertà. Tutto ciò non è privo di conseguenze relativamente alle tensioni che il leader dovrà sostenere in se stesso. La realtà comunitaria entro cui svolge il suo compito è una sfida complessa. Di fronte ad essa può chiudere gli occhi e seguire i propri schemi, ma può anche accettarla, almeno inizialmente, e chiedersi come tutto ciò interpella ed eventualmente illumina la missione.

La sfida della comunità «non concentrica»

La realtà comunitario-sociale in cui la leadership si esercita costituisce una sfida ulteriormente complessa per il suo aspetto «non concentrico». Raramente le sue aree di complessità si allargano progressivamente a partire da un centro, in modo che l'azione su una coinvolga necessariamente anche le altre. Questa intuizione viene da uno psicologo che dopo aver lavorato successivamente con individui, gruppi, famiglie, ed essere stato direttore di un grande ospedale psichiatrico, ha

rilevato l'insufficienza – se prese da sole – della dinamica individuale, di quella del piccolo gruppo e di quella, più ampia, istituzionale o amministrativaⁱⁱⁱ. Non sono aree collegate fra loro come le onde concentriche formate dal sasso gettato nello stagno, né si rapportano secondo il modello della *matrioska* russa (una bambola all'interno dell'altra). Somigliano piuttosto ai molti anelli autonomi che il giocoliere del circo fa girare con la testa, con le due braccia, con la vita: sono aree indipendenti, ma per trovare una loro unificazione tutte si rivolgono o fanno appello alla personalità del leader. Sta a lui coordinare il movimento di questi anelli e controllare i punti dove s'intersecano, cioè tenendo sotto gli occhi sia l'uno che l'altro anello affinché l'incontro non sia scontro con conseguente annullamento di forze mobili. Il leader non è il centro degli anelli, ma neanche uno dei tanti abitanti dei singoli anelli. Deve perciò essere consapevole dove egli stesso – prima che gli altri – si mette e come si mette.

La sfida del ruolo

Mi riferisco al ruolo inteso come quell'insieme di aspettative che gli altri e i gruppi hanno nei confronti del leader. Nella dinamica della persona e quindi anche del leader, il ruolo si situa in uno spazio intermedio dove s'incrociano e a volte si scontrano i bisogni fondamentali del leader stesso da soddisfare e i valori evangelici da perseguire, cercando una mediazione fra questi due poli.

Inoltre i ruoli si configurano, culturalmente e socialmente, secondo dei modelli variabili: ad esempio, il modello di pastore non è definito solo dai valori e dai suoi tratti dogmatici più specifici, ma anche dalle esigenze provenienti dall'umanità di chi lo esercita e da aspettative sociali, come quelle della diocesi, del vescovo, dei fedeli, dei confratelli... Anche queste fonti concorrono in maniera determinante a definire come il leader si definisce e riesca concretamente a mediare i bisogni con i valori. Infine, si deve ricordare che fra aspettative mandate e ricevute si frappone l'azione della percezione, per cui non c'è netta corrispondenza fra ciò che la gente si aspetta dal leader e ciò che lui crede essa si aspetti, e viceversa.

Pertanto, benché il concetto sia molto ampio, il ruolo che il leader incarna, fa da anello di congiunzione fra la sua identità personale e l'aspetto psico-sociale relativo alle aspettative che altri nutrono nei suoi riguardi. Come abbiamo visto nell'articolo precedente, la comunità è un sistema composto da elementi complessi, eterogenei e irriducibili, con valenza di tipo teologico e psico-sociale, fra loro articolati e in tensione, dove componenti e funzioni diversificate sono attraversate da dilemmi inevitabili. Tutto questo si traduce, nel concreto, in determinate aspettative da parte degli individui e delle comunità, in scopi a breve, medio, lungo termine che una chiesa particolare si dà, in modelli concreti di essere pastore in questa particolare comunità, e fa sorgere numerosi compiti non sempre ripensati né dagli individui né dal contesto culturale in cui si vive.

Il pastore/guida si trova sempre più ad assumere non un solo ruolo, ma una complessità di ruoli che pongono alla sua personalità un insieme di richieste diverse e a volte irriducibili.

L'invito che ne deriva è quello di ripensare, in forma più strutturata, ai tipi e qualità di aspettative che si hanno su di lui, a come lui possa nella sua vita personale assumere ed integrare i suoi ruoli, molti, diversi e alle volte conflittuali, che significato e funzione hanno assunto in lui, nel suo modo di essere guida e, prima di tutto, come persona umana. Potrebbe essere utile suscitare una serie di domande idonee a rompere lo schema assai superficiale secondo cui, affidato il ruolo, comunicate le aspettative, ottenuta la disponibilità della persona, si può decidere e si decide di fare tutto senza ulteriori interrogativi.

Gradi di sviluppo della libertà nell'esercizio del ruolo

Come il ruolo viene vissuto dipende quindi anche da come la persona lo assume in sé. E qui entra fortemente in gioco la variabile della sua personalità. Dei molti modi di comporre l'integrazione fra ruolo e personalità, ne evidenzio tre.

- *Ruolo funzionale alla definizione che la persona ha già di sé.* In tale modalità la risposta alle aspettative viene in qualche modo ridotta alla dinamica individuale del momento. («Io definisco il ruolo»). Il caso estremo è quello del narcisista che ponendo come centro del mondo la propria personalità, pre-definisce il modo di affrontare il ministero: il ruolo di potere, di responsabilità di amministrazione, di influsso educativo, di presenza, sarà pertanto «usato», omologandolo alla propria psicodinamica attuale. Su questa base le aspettative altrui vengono recepite e ridotte; si daranno risposte solo se idonee a raggiungere certi scopi che la persona intende perseguire (un bisogno di affermazione, di potere...) o escluse in caso contrario. Si può, infatti, «usare» la preghiera, l'apostolato, il servizio e ogni segno di fedeltà esteriore per confermare la propria definizione di sé.
- *Ruolo usato per definire se stessi.* Al contrario di prima, il ruolo serve per dare a se stessi un'identità lasciando che il ruolo giunga a mettere in discussione in maniera esagerata la propria persona, che così tende a smarrirsi nei singoli ruoli che ha di fronte («Il ruolo mi definisce e io mi smarrisco»). Ogni domanda, sollecitazione, richiesta trova una disponibilità «indiscreta», frutto del rifiuto di apparire incapace di risposte e della volontà di affermare comunque la propria idoneità a tener testa alle aspettative. Anche in questo caso la base motivazionale non è certamente matura: l'incapacità di dire «no» o di disattendere certe domande perché non è possibile fare tutto denota che la persona dipende ancora troppo fortemente, se non totalmente, dall'espletamento del ruolo e che senza di esso la sua identità non «tiene».
- *Libertà nel ruolo.* In questa modalità più matura, la persona, soprattutto in base a certi valori stabili, riesce a muoversi all'interno dei ruoli senza esserne condizionata o essendolo in modo minimo. Quando è così si può vedere che la forza dinamica posta all'interno di lei si muove non solo dal polo dei suoi bisogni immediati verso quello della figura sociale che l'insieme dei ruoli rappresenta, ma anche verso i valori che hanno originato il ruolo. Questi valori si rivelano capaci di conferire alla persona un senso d'identità che rende relativo questo o

un altro ruolo. A predominare non è il ruolo, un certo modo di essere sacerdoti, vescovi, guide, ma è la propria identità radicata in un valore capace di trovare espressione in una varietà di ruoli e di attualizzazioni diverse.

Forse non sarà la soluzione, ma l'inquadramento delle tante questioni sulla leadership si trova nella libertà interiore del leader stesso, cioè nel come lui «fa giocare» i suoi plurimi e differenti ruoli con i connotati della sua personalità di sempre. Alla sua libertà va correlata la libertà interiore di coloro che a lui si riferiscono, cioè la loro capacità di maturare aspettative verso di lui sul metro dei valori che li caratterizzano come comunità di credenti. Vanno fatti e si continueranno a fare discorsi riguardo ai ruoli, la loro configurazione e la loro minore o maggiore capacità di esprimere una certa realtà teologica, ma la sfida più profonda concerne il modo con cui il singolo assume in sé il ruolo, lo vive, e ne resta libero, aiutato in questo anche dalla maturità delle aspettative che la comunità nutre su di lui.

La ricaduta del ruolo – esterno, vario, complesso – di leadership sulla persona di ciascuno e il modo con cui lo si esplicita, non potranno che essere importanti. Le leggi psico-sociali non possono essere saltate, la mediazione psico-sociale non può essere ignorata dalla coscienza della Chiesa, anzi dovrà essere continuamente ripensata. Rimane però la domanda di fondo, cruciale per ogni pastore/leader, sul tipo di libertà che presiede all'integrazione di questo ruolo, sulla disponibilità a metterlo in discussione soprattutto quanto al modo di esercitarlo, sulla possibilità che altri nella Chiesa possano metterlo in discussione. Chi ha vissuto in un determinato periodo e ha imparato a fare il pastore in un certo modo, e con il suo ruolo si è identificato fino a raggiungere un'identità di pastore, deve poter riconoscere che questo ruolo non lo costituisce essenzialmente; dovrebbe – relativizzando il ruolo – poter capire chi lo vive in modo diverso ed eventualmente giungere a cambiare il proprio.

Leggendo il diario spirituale di Giovanni XXIII si può vedere come un antico modo, piuttosto rigido, di assumere i ruoli ricevuti da un seminario tradizionale, abbia costituito per lui anche un canale di libertà che l'ha condotto, ad un certo punto della sua vita, a modalità meno imprigionanti e addirittura considerevolmente nuove. D'altra parte, anche un ruolo molto aggiornato rispetto alla cultura può essere assunto, ad esempio, da un modello narcisista: ruolo aggiornato, ma inflessibile, centrato su di sé, imm modificabile, necessariamente parziale, incapace di mettere in questione la sua stessa parzialità. Non è detto che una figura presentata come espressiva di un valore sarà necessariamente vissuta dall'individuo come testimonianza di libertà, come autentica leadership dotata di valenza educativa. La domanda sulla modalità d'integrazione deve quindi restare sempre nell'orizzonte della persona.

Le vulnerabilità nel leader

Quanto alle componenti di conflitto personale, che possono rendere l'integrazione e l'esercizio del ruolo inadeguati o disfunzionali, l'elenco potrebbe essere molto lungo. Evochiamo solo qualche esempio: la stima, l'autonomia e la dipendenza. Può capitare che queste aree così centrali della vita di ciascuno siano assai conflittuali, non armonicamente risolte, non assunte in modo spirituale nel

contesto dei valori, e quindi siano in ricerca di una soluzione anche a livello sociale onde poter placare l'ansia che vi è connessa.

- *Stima di sé.* È quel senso di ragionevole (= non assoluta) fiducia in se stessi, di sicurezza davanti agli altri e a Dio. La sua potenziale vulnerabilità è quasi strutturale, per cui si deve parlare di una ragionevole armonizzazione di quest'area. Quando la vulnerabilità è grande, e quindi profonde e forti sono le incertezze, diviene forte la tentazione di usare il ruolo per trovare sicurezza a livello sociale. Benché non peccato, è una difesa umana comprensibile. «Se raggiungo quella posizione sarò finalmente tranquillo»: forse nessuno lo dirà in termini così espliciti e nessuno lo potrà ammettere così facilmente a se stesso (il confessarlo sarebbe un grande passo), ma la motivazione è forse presente più di quanto si possa pensare. La soluzione di un problema che ha spesso radici antiche viene legata ad un comportamento di leadership: raggiungere una posizione e svolgere un ruolo calmerà un'ansia, una voce che emerge da un'area di non stima personale. Queste vulnerabilità personali di fondo sono spesso le radici che caricano di difficoltà l'assunzione di un ruolo, in particolare di guida, educazione e autorità. In tal caso si potrà anche ridefinire il ruolo, rinforzarlo tecnicamente nel senso di renderlo più efficace e, fino a un certo punto, sarà anche possibile che la persona riesca a sperimentare e a trasmettere un certo senso di guarigione proprio a partire dalla domanda che emerge dall'area della stima. Ma il subconscio, realtà scomoda che però esiste e non dovremmo trascurare, non può essere raggiunto dagli effetti dell'esercizio di un ruolo.
- *Autonomia.* Altro nodo cruciale nello sviluppo di ogni persona, è quell'area che in assenza di conflitti significativi permette di accettare le richieste provenienti dall'esterno senza provare un senso di diminuzione e di vergogna. Tutti dobbiamo rinunciare all'autonomia assoluta, cioè a poter fare tutto quello che vogliamo, che piace e che vorremmo imporre a tutti. Dobbiamo riconoscere le esigenze degli altri, le leggi delle realtà e dei valori esterni a noi. Quest'area trova una configurazione di base nel tempo di fragilità dell'infanzia, quando non è facilmente configurabile l'equilibrio tra gli estremi della marcata mancanza di autonomia e del suo eccesso (le situazioni in cui l'ampio spazio concesso alla realizzazione di quanto si vuole fa credere che questo possa continuare per tutta la vita). Spesso quest'area rimane vulnerabile, per cui la richiesta può risuonare come un affronto, come una diminuzione e un dovere viene ritenuto un peso che mortifica. Si può, allora, innescare la paura di prendere in mano autonomamente una realtà: la persona si è fidata delle richieste che le sono state fatte, si è appoggiata su quello che altri hanno detto e ora non sa prendere una decisione veramente autonoma, ma usa la realtà per sostenersi e non per esprimere e concretizzare dei valori. Quest'area, su cui ha influito la storia familiare, può allora predisporre ad integrare il ruolo nella propria personalità in un modo che è aspettativa, richiesta, eventualmente rinuncia; oppure in un modo difensivo, che rifiuta l'assunzione del ruolo; può anche innescare un bisogno quasi ossessivo di avere da altri le indicazioni precise per svolgere il ruolo, o l'incapacità d'interpretare personalmente un dato; come anche può ispirare un modo eccessivamente autonomo di esercitare il ruolo, con tutte le sue varianti.

- *Dipendenza affettiva.* Tutti cresciamo in situazione di debolezza e di bisogno di affetto da parte di qualcuno che protegga, sostenga, ami. Ma, anche, tutti noi siamo chiamati a diventare padri o madri, cioè persone che possono, ad un certo punto, dare senza dover richiedere. Va quindi lasciato un polo di calore che ci sostiene per diventarlo, a nostra volta, nella donazione ad altri. In questa lunga storia dagli equilibri non sempre facili, le situazioni ideali non esistono e sempre si ripresenta il conflitto che porta all'eccesso, da una parte o dall'altra. Il bisogno continuo di dipendere, di essere confermati, assistiti, sostenuti, oppure l'incapacità, di dipendere, avvicinarci a qualcuno o di sopportare che qualcuno ci chieda appoggio. L'intimità è allora ricercata in modo assolutamente compulsivo, oppure evitata in modo altrettanto compulsivo. Da questo nasce una possibile selettività: per rispondere alle esigenze che vengono da quest'area si escluderanno certe domande e certi ruoli che tendono a rievocarla, a minacciarla. Là dove si percepirà troppa vicinanza (per esempio, in un gruppo che vuole condividere a livello profondo realtà personali) si reagirà con il rifiuto, perché «se uno è amministratore dell'istituzione, non può perdere tempo ad ascoltare un poveretto che ha da raccontare solo una storia personale». Può essere anche vero che l'amministratore non abbia tempo, ma il punto è un altro: con quale libertà individuale si entra e si esce da questi ruoli? Perché si sceglie il ruolo di uomo d'ascolto e non si riesce a far fronte a questioni amministrative? La funzione che si espleta è una scelta libera o invece s'inserisce nel contesto di una vulnerabilità, di una minore maturità e quindi di una minore libertà nell'esercizio di questa funzione?

Il pericolo di seguire teorie parziali

La legge della selettività trova molti esempi nell'ambito delle cosiddette teorie parziali del gruppo/società come limite alla funzione/ministero. Si tratta dell'assunzione di una teoria parziale, a volte ideologizzata, riguardo all'istituzione, al ministero, facendo di una parte, pur vera, il tutto. Già nell'articolo precedente abbiamo indicato le molteplici funzioni di una comunità e dicevamo che estrapolarne una sola sarebbe teologicamente, culturalmente, psico-socialmente una riduzione dell'ampiezza della presenza del Mistero nella storia. D'altra parte, la radice della scelta potrebbe non essere un'opzione teologica, ma una forma di idiosincrasia o personale propensione a un tipo di servizio piuttosto che ad altri. Essere leader di una comunità o istituzione comporta l'attenzione a molti aspetti (cf schema 1 e 2). Chi opera in una congregazione religiosa caratterizzata dall'insegnamento, non può ignorare in quanto cristiano l'insieme delle esigenze della vita psico-sociale della Chiesa, anche se non ne è responsabile pastoralmente. Anche la parrocchia è il coordinamento/luogo in cui molti aspetti si esprimono. Quindi, l'attenzione, l'apertura e la libertà nel poter leggere le realtà che nascono, muoiono, lottano, sarebbe fortemente messa in dubbio da una teoria parziale, riduttiva rispetto a una visione teologica e psico-sociologica, ma anche rispetto alla ricchezza individuale delle persone.

Agli studiosi di terapia di gruppo è ben noto che uno dei grandi rischi del leader è quello di seguire una teoria parziale del gruppo su cui opera. Se il conduttore della terapia di gruppo proviene da una scuola umanistico-espressiva e professa la convinzione che la cosa migliore sia quella di far esprimere a tutti e al massimo le loro emozioni, egli guiderà il gruppo a operare in questa linea,

dimenticando che altre persone del gruppo avrebbero bisogno di un comportamento opposto, e cioè, non di esprimere, ma di imparare a controllare le emozioni. Quello che vale per una leadership attuata in un certo gruppo con scopi specifici va tenuto aperto al confronto con l'insieme della comunità/istituzione nella quale si è leader. Va lasciata aperta la tensione nella dimensione politica tra l'orientamento al potere o quello al servizio, così come nell'aspetto amministrativo tra una componente istituzionale che diviene fine a se stessa oppure riesce ad essere espressiva dei valori; nell'area della testimonianza con una morale della legge o dello spirito, mentre si dovrà confrontare nell'area delle motivazioni e quindi del carisma di appartenenza con la varietà delle motivazioni che tengono insieme la comunità. L'idealismo che identifica la Chiesa unicamente nella sua realtà carismatico-teologica e ignora le tensioni psico-sociali nelle quale è immersa e si media, è un grande limite alla funzione del Ministero, così come l'attenzione esclusiva ai processi psicologici e sociali.

L'esigenza di confronto invita a porci la domanda su come noi viviamo le tensioni e le aspettative che da tante parti su di noi ricadono, su come riusciamo a mediarle e a risolverle in noi stessi. Da questo modo dipenderà la nostra abilità di educare gli altri e fare scelte necessarie.

Il confronto prosegue fino a percepire come le eventuali immaturità potrebbero influire sull'assunzione del ruolo, rendendolo cieco, inconsapevole di quanto si fa, oppure talmente conscio di tutte queste realtà da portare alla disperazione. La percezione di questi molteplici doveri risuona nel pastore, lo spaventa, lo abbatte, lo porta a pensare di dover provvedere a ciascuna e a tutte le realtà e il coinvolgimento in termini compulsivi lo può far crollare. Tanto più è, allora, necessario far riferimento a quella libertà individuale e interiore che permetta uno sguardo «educativo» e illuminato sulla complessa realtà, per esprimersi poi con scioltezza nella capacità di scegliere, di assumere o di promuovere altre responsabilità.

Criteri di maturità

Le diverse riflessioni dell'articolo ci hanno sempre ricondotto al nodo della libertà interiore. In ordine a ciò alcuni criteri circa le caratteristiche dell'esperienza cristiana possono offrire spunti validi anche per questa nostra riflessione^{iv}. Li ricordiamo:

√ *Realismo*. Il modo di assumere il ruolo, anche quello della leadership, sarà maturo se è conscio dei livelli che deve affrontare; pertanto una fantasia sfrenata o l'ignoranza del mondo in cui siamo chiamati a operare, così come seguire una teoria parziale non sono segni di maturità, in quanto non corrispondono a quel realismo che aderisce alla complessità delle persone e della realtà comunitaria e che sa affrontare ciò che resiste o ciò che è opposto. Non esiste, ad esempio, solo il piccolo gruppo, il cenacolo di fedeli che studia la Bibbia; c'è anche la massa, forse poco desiderabile, di gente meno interessante, ma che è parte della realtà ecclesiale. La personalità del leader sarà un nodo cruciale nel favorire e attuare le scelte o nel porre i limiti: chi scegliere, chi privilegiare, chi escludere dipenderà da lui. Che lo si voglia o no, una leadership «condiziona» una comunità. Può capitare che qualcuno guidi, induca una comunità a prendere una certa linea,

senza neppure accorgersene: realismo sarebbe invece potersene rendere conto e capire che ciò avviene per ragioni ben scelte o perché non ci sono alternative.

- √ *Sintesi attiva.* Questo criterio riguarda la riconciliazione dei conflitti, ma anche supera il concetto di riconciliazione. Il leader (come la comunità) può risolvere i conflitti ma anche può distorcere i ruoli o lasciare che s'invadano indebitamente a vicenda. Una risoluzione del conflitto che non rispetti la diversità dell'altro e la complessità della situazione, comporta l'imposizione di un disegno e di una soluzione che è solo di una parte: si risolve il conflitto negandolo, facendo quello che una parte ha deciso più o meno sottilmente, così che praticamente la riconciliazione del conflitto è negata. Può invece capitare che una soluzione sia raggiunta attraverso una mediazione, un riferimento a terzi, un appello alla giustizia, a un valore almeno umano, un dialogo. Il conflitto è allora risolto attraverso una diagnosi, una riflessione e, forse, un equilibrio delle forze. Questo è già molto, ma il cristiano dovrebbe, in più, riuscire a riconciliare i conflitti mantenendo una «sintesi attiva» dove, oltre alla diagnosi e alla mediazione, c'è un vero appello e un vero intervento di perdono, di servizio capace di sacrificio, di una presa a carico di difficoltà che, nella carità, va al di là del puro dovere e giustizia. Si apre allora una via che, risolvendo i conflitti, riesce a educare alla libertà più vera e profonda.
- √ *Trasformazione.* Non ci si ferma al dato, non ci si arrende, non si affrontano i nodi lasciando esattamente le cose come si sono trovate, ma c'è la cura di trasformare le realtà esistenti, assumendole con pazienza, in un modo trasfigurato, per farle evolvere. Questa forza trasformante deriva anche dal modo di vivere il proprio ruolo. Forse potrà anche non riuscire, ma il leader dovrà comunque vivere alcuni dei ruoli che gli sono particolarmente difficili e ostili, e lo stesso modo di viverli sarà trasformante rispetto al ruolo e alla sua persona.
- √ *Incarnazione dei valori nella giustizia.* L'amore che s'incarna nel modello cristiano non è idealista; non è un amore che salta le mediazioni, non è una carità che disdegna di diventare anche istituzione. Un teologo ha così immaginato la continuazione della parabola del buon Samaritano^v: dopo aver pagato l'albergo alla vittima dell'aggressione, il soccorritore va dal sindaco e chiede cosa si potrebbe fare per vigilare meglio sulle strade di Gerico e per creare un posto dove assistere coloro che vengono assaliti. È l'intuizione di una carità che scende nel concreto prendendo anche forma istituzionale.

Queste indicazioni generali potrebbero trovare – ed è interessante trovarla – una certa corrispondenza anche con le funzioni della comunità/istituzione analizzate nell'articolo precedente e sintetizzate nello schema 2. L'elemento *trasformante* corrisponderebbe all'area della *motivazione* per la quale si partecipa o no alla comunità (la carità che sempre più giunge a motivare un cammino forse iniziato da una semplice richiesta o offerta di aiuto umano). La *sintesi attiva* si ritrova nell'area della *morale*, della legge, della funzione di integrazione (non si tratta di abolire le norme, i simboli, i segni che incarnano la testimonianza cristiana, ma di viverli nella tensione verso la fede). L'ambito del *realismo* che affronta ciò che resiste, ciò che è opposto si ritrova e corrisponde all'ambito *istituzionale* (per cui non si tratta soltanto

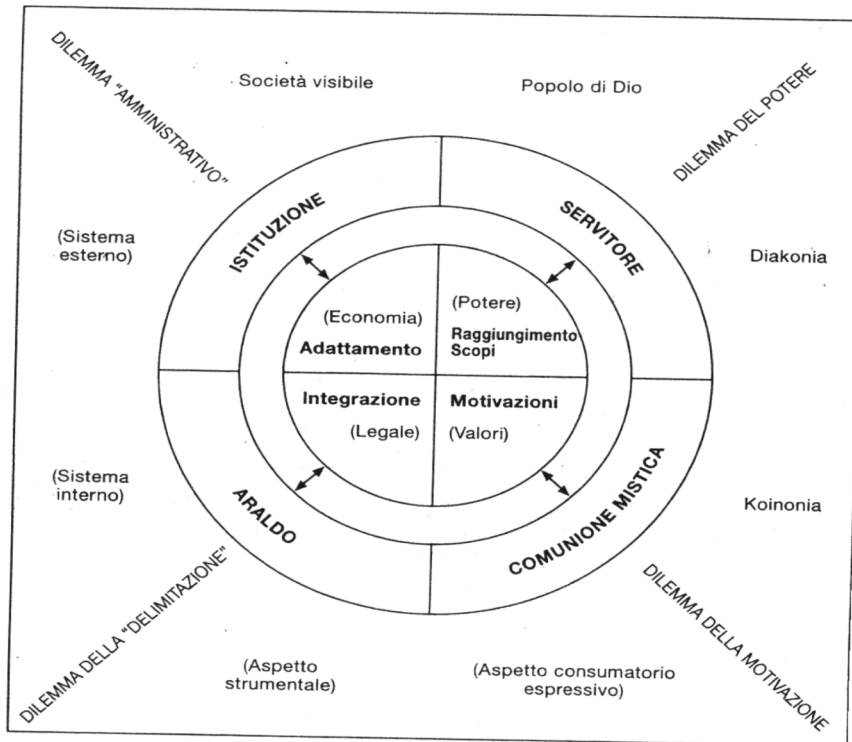
di adattarsi, ma anche di capire e affrontare le resistenze, i rifiuti, la difficile ricerca dei passi possibili, senza fuggire nell'idealismo). *L'incarnazione nella giustizia* si ritrova nell'area di una realtà ecclesiale che, dovendo gestire un potere, si fa *servizio*, vicina a chi soffre e raggiunge anche i piccoli e i lontani.

In conclusione

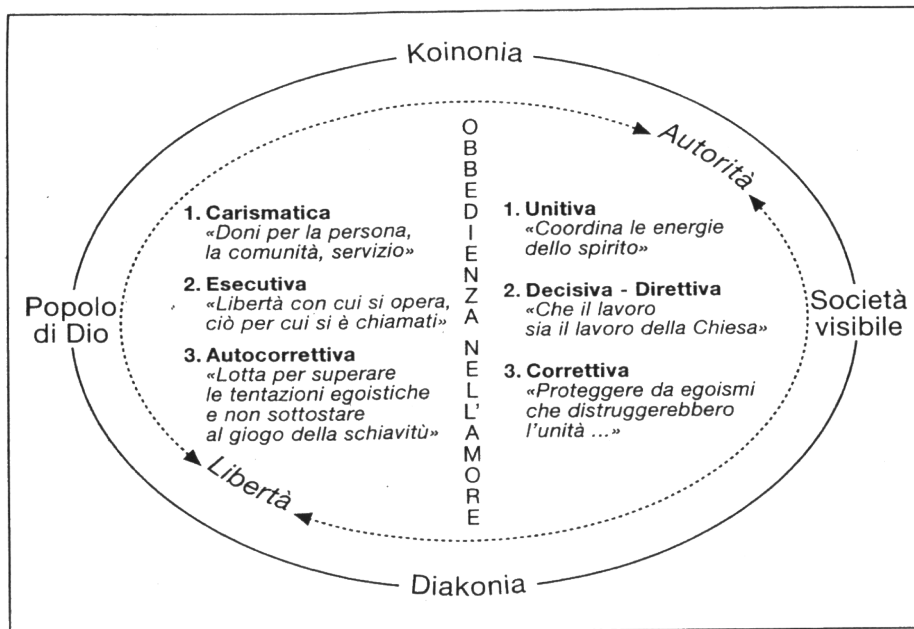
Sinteticamente e selettivamente si possono ribadire alcuni punti.

- *Primato della persona.* Si presiede di più per quello che si è, che per quello che si fa. Il problema di fondo di una vera leadership cristiana è l'integrazione del ruolo da parte di chi lo esercita, la sua assunzione matura entro una libertà reale. Il problema non è solo tecnico, o di apprendimento di una professione.
- *Superamento dei riduzionismi.* Non si può ridurre il problema della leadership cristiana né alla ricerca di tecniche psicologiche, psico-sociologiche, politiche, né all'applicazione «spiritualistica», senza mediazioni, del dato teologico. Il leader deve saper restare di fronte alla complessità e affrontarla creativamente e spiritualmente.
- *Crescita nella tensione.* Ogni crescita avviene in una tensione che è comunitaria e intrapsichica. La grande dote del pastore, guida, educatore è trasformare i conflitti facendo evolvere la loro tensione psicologica o psicosociale in tensione propriamente religiosa e spirituale^{vi}. Ne scaturisce l'invito al leader di vivere la sua tensione interiore (quella originata in lui dalla tensione comunitaria) in modo tale che si trasformi da tensione psicologica in tensione spirituale.

Non c'è leader senza tensioni. Ogni leader incontrerà ostacoli e scoprirà sue vulnerabilità insospettite. Le tensioni lo possono sospingere verso la deriva di leadership spersonalizzate, meramente tecniche oppure verso quelle minate da spiritualismo disincarnato. Ma lui le può anche assumere a livello correttamente religioso e spirituale, per essere educatore di se stesso e di altri in una comunità/istituzione.



Schema 2



Schema 1

ⁱ Cf F. Imoda, *Chiesa e leadership: sacramento e organizzazione*, in «Tredimensioni», 3 (2006), pp. 130-141. 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.

ⁱⁱ Lo schema riprende l'articolo di J. Courtney-Murray, *Freedom, Authority, Community*, in «America», december 1966.

ⁱⁱⁱ Cf. O. Kernberg, *Mondo interno e realtà esterna*, Bollati Boringhieri, Torino 1985.

^{iv} Cf. A. Godin, *Psicologia e esperienza religiosa. Il desiderio e la realtà*, Queriniana, Brescia 1983, pp. 181-227.

^v H. Thielicke, *Menschein-Menschwerden*, R. Piper, München 1976, pp 289-290.

^{vi} F. Imoda, *Sviluppo umano Psicologia e mistero*, Piemme, Casale Monferrato, 1993, pp. 369-372.