

Chiudere bene

Simona Corrado - Laura Mele - Marco Raviola - Fabrizio Rinaldi*

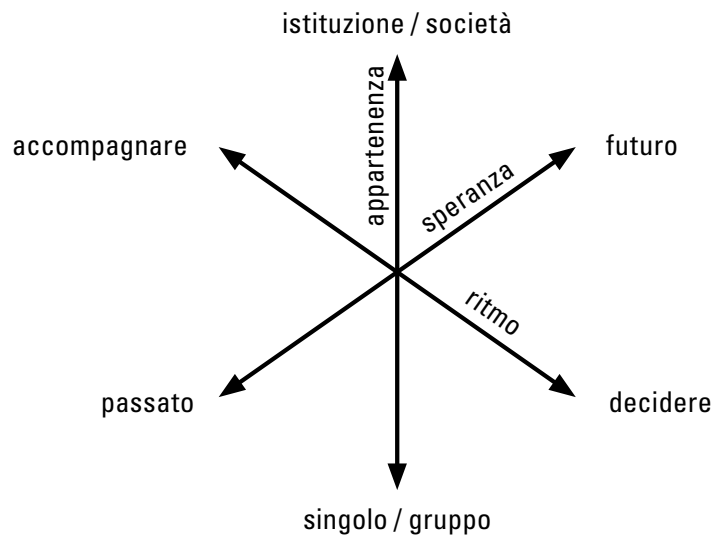
Introduzione

Questo contributo si rivolge anzitutto a coloro che accompagnano persone e istituzioni che si trovano ad affrontare la “chiusura” di un’attività o di un’esperienza significativa. Le riflessioni che proponiamo nascono dal confronto tra noi quattro autori a partire da varie esperienze di accompagnamento, e sono state messe a fuoco intorno alla chiusura di una casa religiosa di consacrate. Si tratta di una chiusura che implica la fine di un piccolo gruppo (con annesse attività pastorali, funzioni interne e verso il territorio, dismissione degli edifici...) appartenente ad un’organizzazione religiosa più ampia. Non è difficile comunque individuare analogie con altri tipi di chiusura, ad es. quando una persona termina la propria convivenza all’interno di una famiglia o di una comunità, per decisione sua o altrui.

Durante un cambiamento organizzativo gli elementi in gioco sono molti, per cui abbiamo individuato tre dialettiche che si intersecano tra loro: averle presenti permette di orientarsi in situazioni complesse senza perdere di vista aspetti fondamentali¹.

* Simona Corrado, laureata all’ISFO, superiora generale delle Suore Missionarie dell’I.R.P., docente di Pedagogia generale e sociale; Laura Mele psicologa e psicoterapeuta; Marco Raviola, psicologo e psicoterapeuta, Analista membro della Società Italiana di Psicologia Individuale; Fabrizio Rinaldi, laureato all’ISFO, docente di Teologia sistematica.

¹ Utilizziamo il termine dialettica secondo la definizione data da Manenti: «La relazione dialettica indica una relazione che è intermedia tra quella armonica di uguali e quella conflittuale di opposti. Il termine dialettica significa “paradosso da rispettare e non da risolvere”. È fatta da, almeno, due poli che sono diversi fra loro. Ognuno di quelli crea, conserva e invoca l’altro. I poli si richiamano, ma mai si sovrappongono: sono diversi fra loro eppure bisognosi l’uno dell’altro, si muovono verso



Dialettica del ritmo del cambiamento

*«Chiudi gli occhi
immagina una gioia
molto probabilmente
penseresti a una partenza*

*Ah si visse solo di inizi
di eccitazioni da prima volta
quando tutto ti sorprende e
nulla ti appartiene ancora*

[...]

*Ma tra la partenza e il traguardo
nel mezzo c'è tutto il resto
e tutto il resto è giorno dopo giorno
e giorno dopo giorno è
silenziosamente costruire
e costruire è sapere
è potere rinunciare alla perfezione».*

(Niccolò Fabi, Costruire)

l'integrazione che, tuttavia, non è mai completa». (A. Manenti, Comprendere e accompagnare la persona umana. Manuale teorico e pratico per il formatore psico-spirituale, EDB, Bologna 2013, p. 26).

Sempre più spesso ci si trova a dover orientare una istituzione verso un cambiamento radicale della sua vita, che comprende anche decisioni dolorose come la chiusura di una attività o di una struttura che ha rappresentato nella sua storia un aspetto fondante dell'esistenza della istituzione stessa.

In questi casi è inevitabile andare incontro a un processo animato dalla tensione tra l'esigenza di accompagnare le persone che ne fanno parte nel percorso di integrazione e di rielaborazione degli eventi, e la necessità di prendere decisioni secondo tempi dettati dalle esigenze del contesto.

Mantenere un equilibrio funzionale al processo di cambiamento è estremamente difficile. Da un lato si è animati dalla ricerca di una decisione condivisa e partecipata, con l'idea di migliorare il clima interno e l'attuazione del cambiamento. Dall'altro, se la dialettica si chiude solo su questo polo, la ricerca della decisione giusta e del tempo più opportuno per attuarla può continuare ad oltranza paralizzando l'istituzione, perché alcuni membri hanno fragilità personali tali che non riusciranno ad elaborare il cambiamento in tempi utili a loro stessi e al contesto in cui sono inseriti. Si rischia così di prolungare i tempi di una chiusura inevitabile che assorbe energie, demotivando, anziché convogliarle verso il futuro.

Potersi muovere in modo creativo e vitale all'interno di questa polarità è possibile se si considera il cambiamento come un processo che fa parte della natura dell'esperienza degli esseri viventi.

Lavorando con le persone ci sembra di poter notare che, a fronte di una più razionale e generica accettazione che siamo esseri in trasformazione volti al continuo dinamismo, su un piano più emotivo e spesso inconscio il cambiamento sia vissuto da molti come un "contrattempo" nella linearità degli eventi attesi, di cui spesso si lamentano improduttivamente. Se è vero che la spinta alla programmazione fa parte della dimensione adulta, è anche vero che – per molti – tale capacità può trasformarsi in abitudine o routine consolidata, difficile da lasciare andare. Il cambiamento, seppur auspicabile, può trasformarsi in paura di perdere, talvolta di perdere il potere del controllo stesso.

Alcuni psicologi hanno tentato di leggere il cambiamento utilizzando il modello teorico della complessità. Secondo questo approc-

cio le persone, i gruppi, le organizzazioni condividono tra loro il fatto di essere dei "Sistemi Dinamici Complessi"².

Un "sistema" è una organizzazione composta da più parti, ognuna delle quali assolve a dei compiti e interagisce con le altre cercando di trovare un coordinamento ed una armonia. Un sistema è detto "dinamico" se l'equilibrio tra le sue varie parti è il risultato di una tensione in continuo aggiornamento e se esiste una interazione costante tra le diverse componenti. Infine viene definito "complesso" un sistema che si comporta in modo non lineare e appare imprevedibile nei suoi movimenti.

Un comportamento è identificato "non lineare" quando ad uno stimolo dato possono originarsi più di una risposta. Pensare di vivere in una realtà dove i problemi non hanno una soluzione univoca può generare un elevato senso di inquietudine, per alcuni di angoscia. Può allora emergere un atteggiamento difensivo mirato a cercare la semplificazione dei problemi: si è tentati di adottare pseudo risposte difensive evitanti (spesso di quota ossessiva o fobica) che apparentemente sembrano risolutive, mentre hanno solo la funzione di placare l'ansia. Rimanere dentro la complessità dei problemi richiede, invece, avere la forza di tollerare il disagio dell'imprevisto e la certezza di non possedere soluzioni conosciute e collaudate. Se si abita la complessità con un atteggiamento creativo, aperto a possibilità inedite, disponibile ad accogliere ciò che è ignoto, propenso ad inventare risposte che escano da schemi precostituiti, allora è possibile che dal processo di cambiamento emerga una nuova forma, capace di dare senso al caos apparente.

Vivere in un sistema complesso richiede dunque di accettare che non si conoscono in anticipo le reazioni relative al suo andamento. Questo significa, ad esempio, che soluzioni che hanno funzionato in passato si rivelino inadatte nel momento presente, oppure proposte che hanno avuto senso per una persona o una comunità possono non funzionare per altre persone e comunità apparentemente simili.

Accogliere l'imprevedibilità del sistema complesso non significa però abbandonarsi al caso o alla approssimazione, ma disporsi in uno

² Cf D.J. Siegel, *La mente relazionale*, Raffaello Cortina, Milano 2001; D.N. Stern, *Il momento presente in psicoterapia e nella vita quotidiana*, Raffaello Cortina, Milano 2005; The Boston Change Process Study Group, *Il cambiamento in psicoterapia*, Raffaello Cortina, Milano 2012.

stato d'animo che permetta di integrare il conosciuto alla nuova situazione, reinventando di volta in volta la risposta originale al problema. La non linearità del cambiamento costringe ad avere un atteggiamento recettivo rispetto alle reazioni che emergono e a fare un paziente lavoro di connessione tra le condizioni iniziali – a volte caratterizzate da cambiamenti minimi – e la reazione che ne consegue. Una attenta analisi dei segnali deboli e dei dettagli apparentemente superficiali, spesso è la chiave che permette di interpretare in maniera creativa il cambiamento.

Dal punto di vista dell'entropia, cambiare significa cercare contatti con il mondo esterno, alla ricerca di relazioni che perturbino l'equilibrio precedente. In questa ottica il conflitto è parte essenziale del percorso evolutivo, perché l'incontro con l'esterno genera inevitabilmente dei contrasti legati alle modalità di reazione al cambiamento dell'equilibrio. Se vissuto in maniera costruttiva, il conflitto diventa generativo e permette di uscire dalle situazioni di stagnazione e di impoverimento. Anche l'aggressività, troppo spesso evitata, negata o misconosciuta può essere spogliata dalla connotazione negativa per essere riscoperta come spinta vitale, atto volitivo e sana ambizione. Reprimere tale emozione può sottrarre energie evolutive lasciando il passo a sentimenti depressivi e processi potenzialmente iatrogeni.

È possibile quindi conoscere la realtà delle persone e dei gruppi se si stabilisce una relazione trasformativa, aperta al cambiamento. Questo approccio può sembrare approssimativo e anche rischioso, ma ad oggi è risultato il sistema più utile per far avanzare la ricerca scientifica.

L'adattamento conseguente alla regolazione reciproca non è scontato ma è frutto di un processo che richiede tempo, pazienza e tolleranza alle frustrazioni... Questo processo temporale viene definito avanzamento [...]. L'obiettivo intersoggettivo comporta il riconoscimento reciproco delle motivazioni, dei desideri e degli scopi impliciti dell'altro che orientano le azioni, nonché le sensazioni che accompagnano questo processo [...]. Il processo di avanzamento è per sua natura indeterminato [...]. L'improvvisazione assume un valore determinante [...]. Il momento di incontro è una fase del processo di avanzamento durante il quale gli obiettivi della coppia trovano compimento [...]. Il momento di incontro è preparato prima ma non è determinato linearmente,

emerge. I momenti di incontro sono costruiti congiuntamente e richiedono che ciascun soggetto apporti qualcosa di unico³.

Il cambiamento diventa possibile se si attivano momenti di incontro tra le persone coinvolte. Stimolare la cooperazione prevede la possibilità di tollerare l'incertezza di un processo che non può essere determinato a priori, dato che è richiesta creatività. Accompagnare all'incontro può voler dire aiutare le persone a ritrovare – per taluni costruire – la fiducia nella possibilità di stabilire un contatto profondo ed autentico con sé stessi e con l'altro. In questa dinamica, anche le occasioni di incontro mancato saranno utili all'evoluzione del processo di accompagnamento se diventeranno una riflessione sia sulle caratteristiche delle persone che si incontrano, sia sulla nostra disposizione interna al contatto.

Se accettiamo la massima bioniana di operare senza memoria e senza desiderio, possiamo tracciare l'unica rotta possibile che può scongiurare la paralisi: «Lo psicanalista dovrebbe riprometterci di raggiungere uno stato mentale tale da sentire, ad ogni seduta, di non aver mai visto quel paziente. Se sente di averlo già visto, sta trattando il paziente sbagliato»⁴. L'invito bioniano, insolitamente prescrittivo, ricorda all'analista (ma anche a chiunque voglia produrre un cambiamento) che, se vuole favorire il contatto vero tra persone, deve abbandonare le proprie difese, i propri preconetti, le proprie abitudini. La memoria può con-fondere ciò che sta succedendo con ciò che è successo; il desiderio può trasformarsi nella zavorra delle aspettative che precludono o anche solo ostacolano l'incontro autentico. Il paziente sbagliato può essere anche l'istituzione che ho in testa, non quella che ho davanti a me.

L'incontro autentico richiede necessariamente tempi e ritmi che non sempre sono concessi dal contesto sociale in cui si opera. La non linearità del processo espone le persone a lunghi periodi di bonaccia intervallati da accelerazioni imprevedibili. Le variabili in gioco sono così tante e la complessità è tale che occorre accettare l'idea di commettere inevitabilmente errori e di prendere decisioni impopolari.

³ The Boston Change Process Study Group, *Il cambiamento in psicoterapia*, cit., p. 7.

⁴ W.R. Bion, *Cogitations*, Routledge, London 1992.

L'assumere un atteggiamento interno generativo tipico della posizione psicologica dell'adulto, deve coinvolgere i partner comunicativi in un ascolto attivo ed empatico di condivisione ma anche di tensione verso obiettivi condivisi⁵.

Dialettica della speranza

«La vita è cosa che si riceve,
non si prende.
È lei che porta.
Come è dura talvolta farsi portare.
Ma se riesci, se tu riesci a lasciar andare
il bisogno di tenerle testa
lei ti porta
dove tu non saresti mai andato.
A guardare le tigri negli occhi,
a sentire l'odore dei vivi».

(Michelangelo Archita, *Oh Vita*)

L'intreccio della vita si dispiega in un legame di dono con il passato («La vita è cosa che si riceve»), in un'azione continua nel presente che non trattiene («Se tu riesci a lasciar andare») e rivolta verso un futuro («Lei ti porta dove tu non saresti mai andato»).

Seguendo il pensiero di H. Mottu⁶, possiamo mettere in luce tre dinamiche dello sperare umano.

- La prima è quella dell'*incertezza/rischio*: quando la speranza spinge a muovere dei passi verso una novità c'è sempre un rischio da correre e una situazione di incertezza da vivere. Ciò implica che le persone e la stessa istituzione, coinvolte nel processo di chiusura, sono interpellate a portare un tempo sospeso e a mettere in conto una certa insicurezza della vita.
- La seconda dinamica è quella della *contestazione/protesta*: una dimensione di lotta con il male che si vuole superare per an-

⁵ Cf E.H. Erikson, *Infanzia e società*, Armando Editore, Roma 1994; P. Grice, *Logica e conversazione*, Il Mulino, Bologna 1993.

⁶ H. Mottu, *Speranza e lucidità*, in B. Lauret - F. Refoulé (ed.), *Iniziazione alla pratica della teologia*, Queriniana, Brescia 1986, pp. 334 ss.

dare verso un futuro migliore. Ciò implica che chi è dentro al processo di chiusura è chiamato a prendere contatto con una dose di aggressività, quella forza che si attiva quando un ostacolo impedisce di portare a termine l'azione desiderata⁷.

- La terza dinamica è quella della *creatività/immaginazione*, propria di uomini e donne e anche di una istituzione, capaci di intravedere una nuova visione, un futuro promettente dentro una valutazione reale di ciò che è possibile.

Questi elementi di base si possono riconoscere, in modo diversificato, nel processo di chiusura di qualsiasi esperienza, e interpellano sia il singolo che il gruppo e l'istituzione che ne sono coinvolte.

Proponiamo alcuni aspetti educativi di accompagnamento.

– Il primo aspetto, per non richiudersi in un vittimismo sterile e lamentoso, è favorire un processo educativo che sviluppi *la capacità di fare memoria*. La consapevolezza delle radici permette alle persone di accettare la possibilità del cambiamento proprio perché si ha la sicurezza di muoversi in una storia di cui si è parte. Le persone che nel processo di chiusura accolgono come compito generativo la possibilità di trasmettere la storia senza ingabbiarla in una ricostruzione museale stereotipata ma restituendo – tramite una narrazione vitale – l'essenza della vocazione che vi è nascosta, sono risorse per se stesse e tutta l'istituzione. Le persone che faticano a decentrarsi e si focalizzano sul presente, nella richiesta continua di accudimento dei propri bisogni, sono meno aperte ad immaginare una possibilità di futuro per se stesse e per il gruppo a cui appartengono.

La capacità di fare memoria si esplica nell'attitudine a rendere grazie per ciò che si è ricevuto, costruito nella storia personale e collettiva e favorito nelle relazioni della vita, nel riconoscere gli errori e nel chiedere perdono. Fare memoria consente di rileggere la storia con una certa distanza emotiva, di acquisire consapevolezza dei possibili errori e di avviare un cammino di riconciliazione con la propria vita. Questo processo è fondamentale per riconoscere negli eventi, nei fatti

⁷ Cf T. Healy, *Le dinamiche della speranza: aspetti interpersonali*, in L.M. Rulla, *Antropologia della vocazione cristiana 3. Aspetti interpersonali*, EDB, Bologna 2006, pp. 15-107.

e nelle persone che hanno fatto la storia, un bene trascendente e per mantenere aperta una corrente affettiva con quanto vissuto finora, senza cadere in un versante depressivo e risentito a motivo della chiusura in atto.

– Un secondo aspetto è legato al *riconoscere una eredità da trasmettere*. Il tema dell'eredità richiama quello delle generazioni e può venire in aiuto nel processo di chiusura. Chi è interpellato a chiudere un'esperienza consolidata nel tempo (sia la persona singola sia l'istituzione) deve domandarsi responsabilmente quale eredità intende trasmettere alla generazione successiva, evitando il ripiegamento narcisistico e concentrandosi invece su ciò che ha caratterizzato la propria vita all'interno del gruppo di appartenenza.

La prospettiva del "chiudere un'opera" evoca contemporaneamente vissuti emotivi di morte (personali e istituzionali) e interrogativi circa il futuro: «Se chiudiamo che futuro ci sarà? Cosa mi/ci aspetta se dobbiamo andare via? È ancora possibile una prospettiva di vita per me?». Spesso, nei processi di chiusura, il tema della morte è negato o sublimato, mentre sarebbe fondamentale curare le relazioni e dare spazio accogliente e congruo perché le persone rimangano a contatto coi propri vissuti senza fuggirli in atteggiamenti disfattisti, depressivi o maniacali. Il percorso educativo consiste nell'aiutare a portare alla luce le paure, in una prospettiva di futuro e di senso: più la persona riesce a vivere l'oggi in vista di un compimento che non vede ancora, più sarà in grado di assumere ciò che il presente le chiede. A tal fine, l'orizzonte trascendente aiuta a non chiudersi nelle proprie pretese o rabbie.

Per trasmettere un'eredità è necessaria una certa elaborazione della morte, altrimenti si rischia di proiettare sui più giovani i propri desideri e aspirazioni o di ancorarsi al conservatorismo nell'illusione di fermare il processo di invecchiamento. Al contrario, si tratta di trasmettere il proprio impulso vitale e la propria ricerca di integrazione al fine di offrire alla generazione successiva forza e slancio per promuovere una nuova identità del gruppo di appartenenza. In quest'ottica, «la funzione della speranza è quella di portare il desiderio a integrarsi e a incarnarsi nelle reali possibilità, per quanto ardue da realizzare. Nel desiderare siamo noi i protagonisti in modo più deciso, mentre nello

sperare riconosciamo una maggiore dipendenza da qualche cosa o qualcuno fuori di noi»⁸.

Nel processo di chiusura, le persone che custodiscono l'integrità personale – interpretando le funzioni di contemplazione, trasmissione dell'eredità e custodia della memoria – sono quelle in grado di accompagnare le generazioni più giovani ad aprirsi all'esterno, a cercare occasioni di contatto con realtà e persone con le quali stabilire una relazione di fecondità e di generatività. In caso contrario avremo un sottofondo di disperazione cioè il rimpianto per quanto si è fatto o per quanto non si è fatto, prevarrà la paura della morte e il disgusto di se stessi, con il rischio di restare chiusi nel proprio recinto in una soffocante e sterile stagnazione⁹.

Anche l'istituzione ha responsabilità nel processo di consegna dell'eredità e di trasmissione di un patrimonio: far intravedere ai suoi membri che, nella morte di una determinata opera, c'è la possibilità di mantenere continuità (o almeno vicinanza) con la propria missione iniziale. Chiudere senza avere alcuna idea del dopo fa percepire il nulla e contribuisce ad aumentare la dispersione del singolo e il malessere del gruppo.

– Il terzo aspetto è vivere il processo di chiusura in un orizzonte di *nuova grammatica della generatività*¹⁰. La dialettica tra sterilità/morte e fecondità/vita torna molto spesso nel testo biblico, e alcune chiavi di lettura possono esserci utili anche nei nostri processi di chiusura. Quando la Bibbia parla di sterilità non intende solo un problema fisiologico, ma allude al complesso rapporto con il futuro e le generazioni che verranno. Dietro la sterilità delle matriarche c'è la consapevolezza che il futuro non arriva mai in automatico: bisogna cercarlo, deciderlo e costruirlo. Ogni generazione è chiamata a far fronte alla sterilità, ad aprire una breccia e mettere in gioco una creatività divina e umana. Dunque generare richiede desiderio, passione e persino un po' di trasgressione. Essere generativi conosce i tempi lunghi della

⁸ C. Bresciani, *Psicologia dello sperare umano*, in R. Altobelli - S. Privitera, *Speranza umana e speranza escatologica*, San Paolo, Cinisello Balsamo 2004, pp. 94-95.

⁹ Cf E.H. Erikson, *Infanzia e società*, cit.

¹⁰ Cf L. Maggi, *La grammatica della generatività affronta la fatica*, in «Corriere della Sera», 16 settembre 2020.

gestazione, le doglie del parto e il rischio della perdita. Occorre essere disposti a cercare occasioni di contatto con realtà e persone con le quali stabilire una relazione di fecondità.

La chiusura di un'opera può essere meglio accolta se si comprende che la sua morte è necessaria per liberare risorse da impiegare per il domani. Molte istituzioni ecclesiali e religiose, per il loro passato, hanno numeri di persone anziane e strutture da gestire sproporzionate rispetto ai membri giovani e alle prospettive di futuro. Anziché stimolare la generatività degli adulti, si assiste ad un elevato rischio di sovraccarico di ruoli organizzativi sulle poche forze disponibili e ad un dispendio di energie nella gestione dell'esistente, riducendo di molto lo spazio di creatività.

C'è una dialettica, sia per i singoli che per l'istituzione, tra cura degli anziani (persone e strutture) e promozione del nuovo. Il tema della morte e della generatività tocca anche chi ha responsabilità di gestione istituzionale nella forma di sperimentare una certa impotenza: il non poter evitare la morte di qualcuno. Nel cercare un equilibrio tra il dedicare risorse alla cura delle persone più anziane e salvaguardarne alcune per favorire le persone più giovani, si percepisce che non si riesce (almeno non del tutto) né ad evitare che muoiano le prime né che certi pesi ricadano sulle seconde. Per i numeri del passato, spesso le istituzioni ecclesiali sono estremamente sbilanciate verso la cura di ciò che sta chiudendo e faticano ad immaginare il nuovo. Se l'istituzione vuole davvero affrontare il dato reale e aprirsi ad una possibile generatività le si impongono alcune domande: «Persone di settant'anni, ancora attive, quale tipo di vita sensata possono immaginare per i loro prossimi dieci anni? Come evitare che le figure di mezza età si ritrovino a spendere tutte le energie nella gestione di strutture che sembrano destinate a chiudersi nel medio periodo? Quali energie si possono dedicare per sostenere e fare da confronto\stimolo ai giovani nella loro ricerca di vie nuove?».

Questi interrogativi hanno un chiaro risvolto spirituale: non si possono affrontare finché si continuano a rimuovere la morte e le ricerche che essa porta con sé circa il significato del vivere, dei distacchi, del dono gratuito, della speranza e della generatività.

Dialettica dell'appartenenza

Si è visto che c'è una tensione – e spesso una discrepanza – tra il ritmo seguito dall'istituzione nei suoi processi di cambiamento e quello "buono" per il singolo. Una congregazione religiosa, ad esempio, può aver bisogno di tempi tecnici lunghi per portare a termine la chiusura di una comunità a cui sono collegate una scuola e uno stabile. Ma le singole persone coinvolte in quella comunità e in quelle opere, una volta elaborato emotivamente il distacco, hanno l'esigenza di non aspettare tempi troppo lunghi per attuare il cambiamento a livello pratico e operativo. Si crea così un periodo che per i singoli è caratterizzato da una distonia tra il piano affettivo e quello operativo: da un lato è stato loro chiesto di accettare un distacco importante, dall'altro è necessario che rimangano ancora per diversi mesi (anni?) a operare in quell'attività.

La prima attenzione da non dimenticare è che una tale situazione distonica favorisce processi involutivi. Una prassi che sembra confermare la continuità della situazione precedente crea evidentemente un contro-messaggio rispetto all'esigenza di cambiamento. Se la persona si coinvolge emotivamente in quello che fa rischia di attuare tentativi, più o meno consci, di sabotaggio dell'istituzione: per esempio, nel caso di una scuola, spendendosi al massimo nella gestione per tenere alte le aspettative, con il segreto desiderio di mostrare all'istituzione di livello superiore che la decisione di chiudere è sbagliata, rendendola così ancora più difficile da realizzare. Se invece la persona non si coinvolge nel suo operare, rischia di abituarsi a vivere dissociando il proprio fare dal sentire. È dunque necessario anzitutto che questo tempo distonico non sia troppo prolungato e includa già elementi operativi diversi rispetto a quanto si faceva prima che il cambiamento fosse deciso.

Si è visto inoltre che l'elaborazione del lutto necessita l'individuazione di un nucleo promettente, capace di sostenere la speranza nel futuro. Questa speranza non può rimanere soltanto a livello di ideale generico: mentre l'istituzione elabora o prospetta una visione complessiva, il singolo non può esimersi dal chiedersi quale sarà concretamente il suo futuro. Ritmo diverso e futuro personale aprono così un ulteriore versante dialettico che riguarda anzitutto il senso di

appartenenza. Infatti da un lato vi è l'esigenza di decidere in autonomia della propria vita, dall'altro quella di mediare con le esigenze dell'istituzione di cui si è parte. Il discorso non riguarda solo il piano operativo ma coinvolge l'identità della persona, soprattutto nel caso in cui l'appartenenza sia legata ad una scelta di consacrazione. L'autonomia, pertanto, non è intesa solo come autodeterminazione del soggetto, ma come capacità della persona di individuare e custodire quegli aspetti della propria identità avvertiti come centrali e preziosi, riconosciuti come dono ricevuto da utilizzare responsabilmente anche per il bene di altri (carisma personale). D'altra parte, l'esercizio di queste capacità e sensibilità personali non si realizza in modo solitario, ma all'interno di gruppi e istituzioni con i quali il legame può essere così profondo da diventare uno degli elementi determinanti la propria identità¹¹.

Alcuni suggerimenti per affrontare questa dialettica:

- il cambiamento può essere occasione propizia per la persona, chiamata non solo ad elaborare un distacco, ma anche e soprattutto a ripensare la propria vita in termini di futuro. Affinché questo percorso sia maturativo è *necessario che il singolo si attivi per assumere la responsabilità delle proprie scelte, evitando quegli atteggiamenti di "delega" che non di rado sfociano nel vittimismo e nel risentimento*. Una fase di cambiamento comporta sempre incertezze, ma non è possibile attendere che tutto sia chiaro o che "il/la superiore/a" dirima tutte le questioni aperte prima di decidersi;
- il singolo che si assume la responsabilità delle proprie scelte non deve necessariamente farlo da solo o confrontarsi esclusivamente con "il/la superiore/a". Dalla nostra esperienza emerge che molto di rado chi procede in modo solitario riesce a trovare giusti equilibri tra le molteplici istanze in gioco. Appare invece *opportuna – e talvolta fondamentale – la mediazione di un piccolo gruppo*: un numero ristretto di persone con le quali il soggetto sente di avere la libertà e la confidenza per poter esternare riflessioni, dubbi e desideri. Se queste persone sono legate

¹¹ Cf F. Rinaldi, *Vocazione cristiana come dialogo*, EDB, Bologna 2017, pp. 210-228.

da una relazione stabile, il confronto non si riduce a momenti saltuari ma consentirà poco alla volta di sviluppare letture condivise dei processi in atto, sia per quanto riguarda le vicende istituzionali che la vita dei singoli. Occorre tuttavia segnalare che il gruppo è una risorsa importante per la maturazione *nella misura in cui svolge una funzione di mediazione tra i singoli e l'istituzione*. Perde invece ogni capacità generativa quel gruppo che ha rinunciato alla sua funzione politica, che evita cioè di prendere sul serio le istanze che provengono dal contesto esterno e pensa fundamentalmente a proteggere i suoi membri più che a farli crescere¹².

Vogliamo, infine, portare l'attenzione a come la dialettica dell'appartenenza interessi anche l'istituzione nel momento in cui essa affronta un processo di chiusura di un suo gruppo o di una sua attività. Infatti la stessa logica che può portare un gruppo a chiudersi in meccanismi di autotutela (dei singoli e del gruppo stesso), a discapito delle istanze più rischiose e generative, può ritrovarsi anche nel rapporto tra l'istituzione e la società più ampia in cui essa è inserita. Nel caso delle congregazioni religiose, questo rapporto assume immediatamente la forma di un primato non chiaro tra l'appartenenza alla propria congregazione e l'appartenenza alla Chiesa.

Anzitutto va ricordato che per favorire l'assunzione di responsabilità da parte dei singoli e dei sottogruppi è necessaria una cultura organizzativa che legittimi e promuova l'iniziativa, la riflessione e la capacità di rischiare strade nuove. In alcune congregazioni è purtroppo ancora diffusa (spesso tra le generazioni più anziane ma non solo) una spiritualità che svaluta le capacità decisionali dei singoli. «Se sei tu a decidere significa che la scelta non viene dallo Spirito»: è uno slogan che ben riassume una visione teologica scorretta, secondo la quale la presenza di Dio (lo Spirito) finisce per porsi in alternativa all'uomo anziché chiamare quest'ultimo ad usare appieno le proprie

¹² Circa la necessità di un gruppo per custodire i singoli da istanze troppo regressive che provengono dal contesto cf F. Rinaldi, *Amare e sperare in contesti regressivi*, in «Tredimensioni», 13 (2016), pp. 43-53; circa il legame tra fede cristiana e apertura alla dimensione politica cf E. Schillebeeckx, *La questione cristologica. Un bilancio*, Queriniana, Brescia 1980; Id., *A disposizione del vangelo di pace*, in «Concilium», 19/4 (1983), pp. 144-159.

capacità fidandosi di una promessa¹³. Al contrario, l'istituzione che vuole stimolare i suoi membri ad assumersi le proprie responsabilità pone loro domande, sfide e soprattutto crea spazi in cui sia possibile un confronto libero e una riflessione il più possibile condivisa.

In secondo luogo, vista l'importanza che può rivestire il livello intermedio dei gruppi, l'istituzione può favorire o sostenere la nascita di essi intorno ad obiettivi definiti, che siano coerenti con la propria *missio* e percepiti dai membri come promettenti per il futuro. Il tema dell'appartenenza si ripropone immediatamente con la domanda se in questi gruppi tutti i membri debbano essere "interni" alla congregazione oppure sia possibile l'inclusione di altre figure. Pur riconoscendo che non esiste una soluzione univoca e valida per tutte le situazioni, è ragionevole affermare che nel contesto sociale pluralistico in cui anche la Chiesa vive, una certa apertura ai membri esterni sia doverosa. Le modalità possono essere molto diverse (dalla consulenza alla collaborazione stabile, fino alla formazione di veri e propri gruppi misti o all'adesione a progetti guidati da enti diversi dalla propria istituzione) ma è evidente che le competenze e l'apertura di orizzonti che possono provenire da figure esterne forniscono un valore imprescindibile anche per la buona realizzazione di un servizio coerente con la propria *missio*. Chiaramente il discernimento circa le forme di collaborazione da attivare non è facile, ma tale difficoltà non può costituire un pretesto per rinunciare a lasciarsi interpellare da situazioni e possibilità che si presentano all'istituzione. Notiamo, inoltre, che quando il confronto con persone e organizzazioni portatori di una cultura diversa avviene in modo reale e continuativo, spesso esso diventa veicolo per allargare gli orizzonti e introdurre cambiamenti ben superiori a quelli che sarebbero sorti dall'interno dalla propria istituzione.

¹³ È sufficiente richiamare alla memoria la parabola dei talenti (cf Mt 25) per comprendere la precarietà di questa teologia che tuttavia continua ad essere diffusa anche tra nuove fondazioni religiose.