RIVISTA
DI SCIENZE
DELL'EDUCAZIONE

ANNO LXI
SETTEMBRE-DICEMBRE 2023

2023
3

OSARE LA PACE
LE VIE DELL'EDUCAZIONE

PONTIFICIA FACOLTÀ
DI SCIENZE DELL'EDUCAZIONE
«AUXILIUM»

POSTE ITALIANE SPA - SPED. IN ABB. POSTALE D.L. 353/2003 (CONV. IN L. 27/02/2024 N. 46) ART. 1, COMMA 2 E 3, C/RM/04/2014

COMITATO DI DIREZIONE
Piera Ruffinatto
Marcella Farina
Maria Antonia Chinello
Martha Séïde
Rosangela Siboldi
Maria Teresa Spiga
Maria Spólnik

COMITATO SCIENTIFICO
Joaquim Azevedo *(Portugal)*
Giorgio Chiosso *(Italia)*
Carlo M. Fedeli *(Italia)*
Jennifer Nedelsky *(Canada)*
Marian Nowak *(Poland)*
Juan Carlos Torre *(España)*
Britt-Mari Barth *(France)*
Michele Pellerey *(Italia)*
Mária Potočárová *(Slovakia)*

COMITATO DI REDAZIONE
Eliane Anschau Petri
Hiang-Chu Ausilia Chang
Sylwia Ciężkowska
Pina Del Core
Marcella Farina
Albertine Ilunga Nkulu
Marie-Judith Jean-Baptiste
Josmy Jose
Rachele Lanfranchi
Grazia Loparco
Magna Mayela Martínez Jiménez
Elena Massimi
Antonella Meneghetti
Lucy Muthoni Nderi
Thi Quyên Nguyên
Enrica Ottone
Anna Peron
Linda Pocher
Alessandra Smerilli
Milena Stevani

DIRETTORE RESPONSABILE
Maria Antonia Chinello

COORDINATORE SCIENTIFICO
Maria Spólnik

SEGRETARIA DI REDAZIONE
Rachele Lanfranchi

RIVISTA DI SCIENZE DELL'EDUCAZIONE

PUBBLICAZIONE QUADRIMESTRALE
EDITA DALLA PONTIFICIA
FACOLTÀ DI SCIENZE DELL'EDUCAZIONE
«AUXILIUM» DI ROMA

DIREZIONE
Via Cremolino, 141
00166 Roma

Tel. 06.61564226
Fax 06.615720248

E-mail
rivista@pfse-auxilium.org
segretaria.rse@pfse-auxilium.org

Sito internet
https://rivista.pfse-auxilium.org/

Informativa GDPR 2016/679

I dati personali non saranno oggetto di comunicazioni o diffusione a terzi. Per essi Lei potrà richiedere, in qualsiasi momento, accesso, modifiche, aggiornamenti, integrazioni o cancellazione, rivolgendosi al responsabile dei dati presso l'amministrazione della rivista.

USPI
Unione Stampa periodica Italiana
Associato

Aut. Tribunale di Roma
31.01.1979 n. 17526

ISSN 0393-3849

Progetto grafico, impaginazione e stampa
Mastergrafica Srl
Via P. Taccone, 12/16 - Teramo
info@mastergrafica.it

RIVISTA DI SCIENZE DELL'EDUCAZIONE

2023
3

ANNO LXI - SETTEMBRE-DICEMBRE 2023

PONTIFICIA FACOLTÀ
DI SCIENZE DELL'EDUCAZIONE
«AUXILIUM»

SOMMARIO

OSARE LA PACE. LE VIE DELL'EDUCAZIONE
Tavola rotonda, 7 marzo 2023

L'educazione nel cantiere della pace
Marcella Farina 304

Promuovere la pace attraverso l'educazione
Pietro Parolin 311

Osare la pace. Le vie dell'educazione
Chiara Cazzuola 313

Osare la pace. L'educazione è la risposta
Piera Ruffinatto 315

Inclusive education as a road to reconciliation with first nations
Chiara Porro 319

Promuovere la pace attraverso l'educazione
Juvita Rodrigues Barreto de Ataíde Gonçalves 322

DIGITALL: innovazione e tecnologia per la parità di genere
Alexandra Valkenburg-Roelofs 325

Promoting peace through education. The Ghana case
Angelina Baiden-Amissah 328

Testimonianza delle vittime in classe
María Isabel Celaá Diéguez 331

De la sumisión a la emancipación
por medio de la educación
Teresa Susana Subieta Serrano 333

Iniziative francesi per l'istruzione delle ragazze
e delle donne in Africa
Florence Mangin 343

La riflessione di Dora d'Istria
sulla questione femminile
Majlinda Dodaj 346

PER UN'AUTORITÀ GENERATIVA NELLA VITA CONSACRATA. ESPERIENZE DI SINODALITÀ A CONFRONTO
Tavola rotonda, 23 marzo 2023

Verso un'autorità generativa nella vita consacrata
Toward generative authority in consecrated life
Marcella Farina 356

Verso un'autorità generativa nella vita consacrata.
Comunione e sinodalità:
un cammino che continua "insieme"
Toward generative authority in consecrated life.
Communion and synodality:
a journey that continues together
Carmen Ros Nortes 359

Verso un'autorità generativa. Percorsi formativi
e stile di leadership oltre i modelli consolidati
Toward generative authority. *Formative paths*
and leadership styles beyond established models
Pina Del Core 373

Condizioni giuridiche del governo in stile sinodale.
Per una efficace partecipazione nei processi
di discernimento e di attuazione
Legal conditions of a synodal style of government.
For effective participation in discernment
and implementation processes
Aitor Jiménez Echave 397

Insieme, al servizio della comunione per la missione
In service together to the communion for its mission
Luigia Coccia 409

ALTRI STUDI

"All'ombra di queste volte". Ebrei in parrocchia (1943-1945). Documenti e testimonianze del rifugio nel Rione Monti di Roma
"In the shadow of these vaults". Jews in the Parish (1943-1945). Documents and testimonies of the refuge in the Monti Quarter of Rome
Giovanna Grenga 420

Sinestesia: teorie e confronto tra diversi modelli neurofisiologici per uno studio sulla dislessia
Synesthesia: theories and comparison of different neurophysiological models for a study on dyslexia
Danila Mancuso 437

ORIENTAMENTI BIBLIOGRAFICI

Recensioni 452

Libri ricevuti 461

Indice annata 2023 464

Norme per i collaboratori della rivista 470

PER UN'AUTORITÀ GENERATIVA NELLA VITA CONSACRATA. ESPERIENZE DI SINODALITÀ A CONFRONTO

Tavola rotonda, 23 marzo 2023

VERSO UN'AUTORITÀ GENERATIVA. PERCORSI FORMATIVI E STILE DI LEADERSHIP OLTRE I MODELLI CONSOLIDATI

TOWARD GENERATIVE AUTHORITY. FORMATIVE PATHS AND LEADERSHIP STYLES BEYOND ESTABLISHED MODELS

▪ Pina Del Core[1]

RIASSUNTO

La questione dell'autorità e delle sue trasformazioni nel contesto di società e culture che cambiano è al centro di un dibattito culturale ed ecclesiale che si riconnette ad altre questioni-chiave, come libertà, identità, relazioni sociali, politica e *governance*, educazione, religione e la stessa vita consacrata. La crisi della democrazia ha sollecitato la necessità di riflettere su tali trasformazioni che hanno investito anche la vita consacrata, per avviare nuove strategie formative che promuovano percorsi di crescita nell'autonomia, alla base della libertà e di ogni forma di partecipazione. Nel presente articolo ci si interroga, a partire dalla *crisi di autorità* che ha investito ogni realtà sia civile che religiosa, su come dovrà essere declinata la *responsabilità autoritativa* di chi è chiamato al servizio di animazione e di guida delle comunità, su come qualificarne la *formazione,* per uno stile di *leadership generativo* capace di far fronte alle sfide della complessità e del cambiamento.

PAROLE CHIAVE

Autorità, autorevolezza, generatività, stili di *leadership*, formazione, modelli formativi.

[1] È docente di Psicologia dell'Orientamento e Discernimento e accompagnamento vocazionale alla Pontificia Facoltà di Scienze dell'Educazione «Auxilium».

ABSTRACT

The question of authority and its transformations in the context of changing societies and cultures is at the center of a cultural and ecclesial debate that is linked to other key issues, such as liberty, identity, social relations, politics and *governance*, education, religion, and consecrated life itself. The crisis of democracy has prompted the necessity of reflecting on these transformations, which have also impacted consecrated life, in order to initiate new formative strategies to promote growth paths in autonomy, which is the basis of liberty and all forms of participation. In this essay, starting from the *crisis of authority* that has affected both civil and religious institutions, we consider how the *authoritative responsibility* of those who are called in the service of guiding and imparting vision to communities will need to be delineated, and how to qualify their *training* toward a *generative leadership* style that is able to address the challenges of complexity and change.

KEYWORD

Authority, authoritativeness, generativity, *leadership* styles, training, training models.

RESUMEN

La cuestión de la autoridad y de sus transformaciones en el contexto de las sociedades y de las culturas que cambian, está en el centro de un debate cultural y eclesial que vuelve a conectarse a otras cuestiones-clave como la libertad, la identidad, las relaciones sociales, la política y la *gobernanza,* la educación, la religión y la misma vida consagrada. La crisis de la democracia ha solicitado la necesidad de reflexionar sobre tales transformaciones, que han afectado también a la vida consagrada, para poner en marcha nuevas estrategias formativas que promuevan itinerarios de crecimiento en autonomía, teniendo como base la libertad y toda forma de participación. En el presente artículo se nos pregunta, a partir de la *crisis de autoridad*, que ha implicado toda la realidad, ya sea civil o religiosa, sobre cómo se deberá declinar la *responsabilidad de la autoridad* de quien es llamado al servicio de animación y de guía de la comunidad, sobre cómo cualificar la *formación* por un estilo de *liderazgo generativo* capaz de afrontar los desafíos de la complejidad y del cambio.

PALABRAS CLAVE

Autoridad, autoridad moral, generatividad, estilos de *liderazgo,* formación, modelos formativos.

Premessa

Autorità e *generatività* nella vita consacrata, come in ogni relazione educativa, sono due termini che non sempre sono stati accostati insieme, specialmente nella pratica. Oggi sembrano essere venuti alla ribalta, non solo a livello di riflessione ma soprattutto nei processi di discernimento così indispensabili in una realtà sociale e culturale divenuta più complessa e frammentata.

Autorità e *generatività* costituiscono due coordinate che non sono di segno opposto, anche se l'esperienza insegna che *l'autorità*, specie se esercitata in modo 'tradizionale', viene in qualche modo sostituita dalla *generatività* in quanto sinonimo di creatività, di innovazione e futuro. Sicché, entrambi i termini, collocati al centro del dibattito culturale, si sono sempre più distanziati tra loro, soprattutto nell'ambito dell'educazione che più di altri aspetti del vivere umano è segnata dall'ambivalenza di modalità a volte autoritarie o repressive, a volte connotate da permissivismo. Allo stesso tempo, nel quadro di un ripensamento e di una rilettura dei processi organizzativi, l'attenzione si è puntata maggiormente sulla dimensione di *generatività* ritenuta più adatta a un esercizio di autorità in stile di servizio. Il concetto di *generatività*, infatti, si presenta più accattivante e più adeguato a favorire la crescita e la maturazione della persona, anche se può dare adito a forme di dipendenza infantile o di modellamenti iperprotettivi che al contrario ne potrebbero bloccare lo sviluppo.

La riflessione allora si problematizza e si accende, per questo si ritorna a parlare di *autorità* e del suo stile di *leadership*, come pure della crisi di cui è stata investita in questi anni. Del resto, quando si parla molto di una realtà vuole dire che essa manca. Così è dell'*autorità* e dello stile di *leadership* che dovrebbe caratterizzarla. Se ne parla tanto, proprio perché ce n'è bisogno e/o perché è divenuto una tema cruciale e una sfida tra le più qualificanti.

In un cambio d'epoca come il nostro, quello dell'autorità è un punto sensibile e critico, per questo se ne parla molto, quasi per invocare una soluzione alle crisi e alle difficoltà che ogni organizzazione e la stessa vita consacrata si trova a dover affrontare. Talvolta, la speranza nel 'potere' che anche solo la parola 'autorità' possiede, lascia credere che essa possa essere il 'toccasana' per la soluzione di ogni problema. Si tende allora a caricare questa realtà di molte aspettative che talora diventano sproporzionate, con la conseguenza di inevitabili delusioni accompagnate dal dubbio e dal sospetto.

Il problema vero però non sta tanto nella *relazione di autorità* o nel *potere* in se stesso, quanto nella modalità di gestirli, soprattutto quando si cade nella deriva dell'autoritarismo o dell'abuso di potere da parte di qualcuno che si impone sugli altri con violenza, manipolazione, plagio o sopruso. Ciò è abbastanza evidente anche laddove la democrazia si è ampiamente diffusa proprio come alternativa all'autoritarismo o al sovranismo. La crisi della democrazia, di fatto, ha sollecitato l'istanza urgente di riflettere sulle trasformazioni che hanno investito l'autorità, per avviare nuove strategie formative che, a partire dagli adulti, promuovano percorsi di crescita nell'autonomia che è alla base della libertà critica e di ogni forma di partecipazione. Tra queste, prioritaria e rilevante è la *relazione educativa* la quale dovrà essere connotata più che dall'autorità, dall'*autorevolezza*, misura alta di ogni rapporto di autorità.[2]

La *relazione autorevole* non si improvvisa, né si apprende solo per conoscenza, ma si sviluppa e si coltiva nel contesto di altre relazioni interpersonali (o sistemiche) libere e liberanti, non protettive né impositive, capaci di formare ai valori, di far maturare una vera autonomia, di plasmare le coscienze senza alienarle, avvilirle o mortificarle. Si tratta di un difficile e delicato equilibrio in cui non è semplice distinguere i confini tra l'educare e il modellare o costringere l'altro a essere come vorremmo, cioè secondo le nostre attese-pretese che spesso generano dipendenza più che autonomia.

La questione dell'autorità e delle sue trasformazioni lungo il tempo, nel contesto di società e di culture che cambiano, è al centro di un dibattito culturale e socio-ecclesiale che si riconnette ad altre questioni-chiave, come la libertà, l'identità, le relazioni sociali, la politica e la *governance*, l'educazione, la religione e la stessa vita consacrata. Ed è una sfida che tocca tutti gli ambiti dell'esistenza umana e che non si può eludere.

È una realtà che va rivisitata nelle sue radici di senso e alla luce delle nuove istanze antropologiche, culturali ed ecclesiali. Negli ultimi decenni, infatti, anche il *rapporto autorità-obbedienza* è stato ripensato alla luce dell'esperienza storico-culturale in cui la stessa vita consacrata è immersa. Il processo dinamico implicato in tale rapporto sembra essersi modificato divenendo tutt'altro che lineare ed omogeneo, non solo a causa di una realtà molto diversa rispetto al passato ma anche per i continui sussulti o per i rinnovati tentativi di rielaborazione messi in atto, soprattutto a partire dal Concilio Vaticano II.

Tali mutamenti nel modo di intendere e di praticare l'autorità hanno portato a interrogarsi se avesse ancora senso parlare di *obbedienza* oggi e se la relazione di autorità fosse proprio così necessaria e irrinunciabile nella vita consacrata.

[2] Cf Bellini Pier Paolo, *Autorevolezza. La sfida della relazione educativa*, Milano, FrancoAngeli 2018, 7-9, 41-44.

Al di là di una importante riflessione teologica e spirituale sull'autorità e sul rapporto autorità-obbedienza, emerge con forza la necessità di entrare in dialogo con le scienze umane per cogliere le dinamiche sociali e i processi culturali in atto e giungere a una più profonda comprensione di tali trasformazioni, sì da discernere le modalità più adeguate per una rivisitazione del concetto di *autorità* e una rilettura dell'esperienza vissuta da intere generazioni di credenti e di consacrati lungo la storia.

Urge innescare processi di rinnovamento e di ripensamento dei *modelli di autorità e di leadership* ormai consolidati, mediante una sana autocritica che parta da una seria riflessione sull'esperienza e sulla prassi, anche con l'aiuto dei dati derivanti dalle scienze umane, in particolare la psicologia e la sociologia, dal *management* e dalla gestione delle risorse umane, in dialogo costante con i valori e i paradigmi evangelici e teo-antropologici.[3]

In questa direzione, la *leadership* non può essere solo un "luogo comune" o un ideale utopico a cui riferirsi senza però calarsi nella concretezza della vita e delle situazioni. Essa ha bisogno di essere coltivata e promossa, è necessario farla emergere, provocarla, svilupparla attraverso la formazione. Non è sufficiente richiamarla quando la crisi e il disagio riappare con più forza; bisogna sostenerla, apprezzarla e accrescerla sempre più, mediante un cambio di mentalità che passa attraverso *percorsi e processi formativi ad hoc.*

È opportuno allora interrogarsi, proprio a partire dalla *crisi di autorità* che ha investito ogni realtà sia civile che religiosa, su come dovrà e potrà essere declinata la *responsabilità autoritativa* di chi è chiamato al servizio di animazione e di guida degli Istituti e delle comunità, e su come qualificarne la *formazione,* per uno stile di *leadership* generativo perché sia veramente adeguato alle sfide della complessità e del cambiamento.

1. Un'autorità rivisitata e declinata in forma nuova…

Nel contesto attuale di crisi che ha investito la *governance* in ogni ambito dell'esercizio dell'autorità e dinanzi al senso di disistima del suo ruolo tradizionale, emerge con chiarezza la convinzione che l'autorità, soprattutto se declinata in forma nuova, continua a essere ancora oggi una realtà imprescindibile, specie in ambito educativo e formativo.

La crisi della specifica figura simbolica dell'autorità e della funzione normativa di quanti costituiscono il riferimento relazionale ed educativo di ogni identità, fa pensare a un lento e progressivo dissolvimento dell'«*auctoritas*», cioè di tutti quei legami che mentre ci legano tuttavia ci per-

[3] Cf Quaglino Gian Piero, *Oltre i modelli consolidati*, in *FOR Rivista per la formazione* (2000)42, 1-2.

mettono di crescere in autonomia, libertà e responsabilità.[4] Ma, sono proprio gli studi a livello sociologico, psicologico e soprattutto pedagogico a evidenziare quanto sia indiscutibile la *relazione di autorità*: una relazione sociale asimmetrica che nelle interazioni concrete è necessaria per avviare corretti processi di crescita delle persone e delle comunità o istituzioni.

Una delle modalità più diffuse per guardare con realismo al servizio di autorità è costituita dalla *leadership*, o meglio, dallo *stile di leadership*, dal quale si può evincere se l'autorità sia realmente adatta a condurre e guidare le comunità, specie in questa difficile transizione, evitando la frammentazione e lo smarrimento dei valori carismatici, del senso di appartenenza, di alcune fondamentali modalità di fare e di stare insieme, della *vision* e la *mission* evangelica e profetica degli istituti religiosi.

Si tratta di una nuova prospettiva a cui bisogna tornare con urgenza, riscoprendone il significato profondo, liberandola da incrostazioni e modelli del passato ma anche del presente, che risultano inadeguati ad affrontare le sfide della complessità del mondo contemporaneo e dell'evangelizzazione.

È divenuta e diventerà sempre più nei prossimi anni un *nodo cruciale*, quasi un passaggio obbligato per far fronte al cambiamento e andare incontro al futuro. Si tratterà di ritrovare nuovi sensi e nuove ragioni, nuove occasioni e nuove forme per lo stare insieme, per il progettare e il realizzare progetti a breve e a lungo termine con lo slancio e la novità di chi si apre al futuro, ai nuovi bisogni e alle priorità dell'umanità, soprattutto alle nuove istanze e sfide dell'educazione e dell'evangelizzazione.

Il bisogno di un'autorità saggia e autorevole che sappia assumere un ruolo di responsabilità autoritativa, capace di mettersi in ascolto delle persone e della realtà, che sia in grado di guidare e accompagnare persone e comunità ad attraversare la complessità e a gestire il cambiamento, chiama in causa un *nuovo profilo di leadership* che dovrà essere caratterizzato da una matura *generatività*.

Si esige, in altri termini, un'*autorità generativa* che nello svolgimento del suo compito di coordinamento, orientamento e guida sappia decifrare il vortice del cambiamento e sia in grado di gestirlo, non con uno stile

[4] Basti pensare alla dialettica culturale - ancora e sempre in evoluzione - tra *autorità e libertà*, nodo cruciale di ogni riflessione filosofica e pedagogica. Considerando l'autorità come un'istanza che nega la libertà, che esercita un potere tale da ostacolare l'autonoma presa di posizione nel giudizio e nelle scelte, quelle quotidiane e quelle esistenziali che riguardano il futuro della persona, si dimentica che esiste una differenza tra *autorità* e *autoritarismo* e che la modalità più adeguata a favorire e accompagnare la crescita della persona è l'*autorevolezza*. Lo spazio privilegiato e il terreno più favorevole per l'esercizio di un'autorità che non si trasformi in autoritarismo, né in permissivismo, è la *relazione educativa*, laddove l'autorità è la forza che sostiene, sospinge, indirizza e orienta, valorizza e fa crescere (cf Barnao Charlie - Fortin Dario [a cura di], *Accoglienza e autorità nella relazione educativa. Riflessioni multidisciplinari*, Trento, Erikson 2009).

autoritario o autocentrato, ma nella consapevolezza che solo puntando sulla relazione, sulla cura delle persone, sull'ascolto attivo e sulla fiducia e valorizzazione delle risorse, riuscirà a promuovere anche la qualità dell'istituzione e la fedeltà al carisma e alla missione della comunità nel suo insieme, anticipando e prefigurando il futuro.

Tale visione dell'autorità rappresenta una *chiave di volta* per la rigenerazione della società, di ogni organizzazione e anche della vita consacrata. Si tratta di un approccio caratterizzato da uno *sguardo 'relazionale'*, di una prospettiva che consente di far incontrare persone e gruppi in interazione tra loro e con la comunità per generare legami di prossimità e collaborazione, superando il mero paradigma individualistico e/o prestazionale. In tal senso, costituisce uno snodo e un antidoto al disagio generato dai tempi che viviamo. La *relazionalità*, di fatto, è il collante della società e la base della fratellanza, senza la quale non può esserci alcuna forma di giustizia e di solidarietà. È ciò che papa Francesco richiama nell'enciclica *Fratelli tutti,* con il desiderio di far rinascere nella Chiesa e nel mondo un'aspirazione mondiale alla fraternità: «Nessuno può affrontare la vita in modo isolato […]. C'è bisogno di una comunità che ci sostenga, che ci aiuti e nella quale ci aiutiamo a vicenda a guardare avanti. Com'è importante sognare insieme! […] Da soli si rischia di avere dei miraggi, per cui vedi quello che non c'è; i sogni si costruiscono insieme».[5]

Si intuisce, allora, quanto sia importante riuscire a declinare l'autorità, andando oltre alcuni modelli 'consolidati', in particolare quelli che si sono cristallizzati in forme e stili ormai inadeguati e anacronistici. La forma 'nuova', che poi è anche 'antica', si accosta molto bene alla *sinodalit*à, riproposta dal Papa per una Chiesa in cammino, dinamica e sempre in uscita, in un tempo di rapidi e vorticosi cambiamenti. Lo stile sinodale, infatti, è lo stile di comunione che connota la comunità ecclesiale, animata dall'amore di Dio e da una relazionalità tipicamente trinitaria, che connota da sempre la vita cristiana ad ogni livello e in ogni contesto.

È necessario, pertanto, promuovere un ripensamento dei modelli 'tradizionali' per ritrovare le coordinate che permettano di ritornare alle intuizioni e alle esperienze delle 'origini', alle radici evangeliche ed ecclesiali di un servizio di autorità "sinodale", nella prospettiva, 'antica e sempre nuova', della *generatività*, quale attitudine di base per promuovere un nuovo stile di animazione e di governo.

In questa linea, una condizione imprescindibile e prioritaria è la *formazione*, perché si possano creare nuovi profili di autorità, capaci di guidare e accompagnare le comunità e la loro missione carismatica con uno stile di leadership nell'ottica della sinodalità.

[5] Francesco, Lettera Enciclica sulla fraternità e l'amicizia sociale *Fratelli tutti* (FT), 3 ottobre 2020, n. 8.

Come contribuire a *qualificare la formazione* di quanti oggi sono chiamati al servizio di autorità nell'ottica della *generatività*?

È un compito indubbiamente arduo, che richiede coraggio, apertura e riflessività ponendosi in ascolto dello Spirito. Non è sufficiente insegnare e apprendere delle tecniche o implementare nelle persone dei comportamenti coerenti al ruolo di responsabilità richiesto. Occorre attivare processi di trasformazione interiore, percorsi di maturazione della persona e di crescita umana e spirituale.

Si tratta, pertanto, di mettere mano a una vera e propria *riorganizzazione dei processi formativi* perché rispondano alla complessità attuale, non in termini di consuetudine, di uniformità o ripetitività, ma di creatività, flessibilità e apertura al cambiamento e, dunque, al futuro.

2. Dalla "crisi" dell'autorità alla sfida della "generatività"

Nel dibattito culturale, politico ed ecclesiale, oltre ogni "luogo comune", emerge con evidenza che il modello 'tradizionale' di esercizio dell'autorità ormai non tiene più. Esso appare inadatto a stare al passo con un mondo divenuto oltremodo veloce e plurale, complesso e frammentato. Si richiede, perciò, una profonda revisione del modo di intendere l'autorità non solo nello stile, ma a livello di significati, di valori e di motivazioni, di atteggiamenti più che di comportamenti. Si tratta di avviare una riflessione di largo respiro orientata soprattutto a promuovere una consapevolezza critica nella ricerca di paradigmi di pensiero e di prassi più in grado di rispondere alle sfide del presente.

Di fronte ai molteplici e variegati stili di *leadership* e ai diversi modelli di esercizio dell'autorità sulle persone e sui gruppi si sono dimostrati vincenti quegli stili e modelli con una chiara capacità di guidare e far fronte al cambiamento, sia in situazioni di normale transizione sia in situazioni di crisi e di emergenza.

È anche vero - ed è opportuno sottolinearlo - che la pretesa moderna di eliminare ogni forma di autorità, in vista di una società fatta di uguali ma anche di indistinti ed equivalenti, si è rivelata un progetto destinato all'insuccesso. Così il modello di equivalenza *autorità-potere,* scivolato facilmente verso un'autorità autoritaria o nel totalitarismo, ha dimostrato tutta la sua debolezza, in particolare in quei soggetti estremamente autocentrati e autoreferenziali, capaci solo di annientare l'altro e la sua libertà e autonomia.[6] Le diverse direzioni che, lungo la storia, ha assunto l'autorità stanno

[6] Il documento *Per vino nuovo otri nuovi* ha espresso preoccupazione circa la «permanenza di stili e prassi di governo che si allontanano o contraddicono lo spirito di servizio, fino a degenerare in forma di autoritarismo» (Congregazione per gli Istituti di Vita Consacrata e le Società di Vita Apostolica, *Per vino nuovo otri nuovi. Dal Concilio Vaticano II la vita consacrata e le sfide ancora aperte. Orientamenti*, Roma, Libreria Editrice Vaticana 2017, 43).

a indicare che, nonostante tutto, non si può non riconoscere il suo ruolo essenziale di mediazione. L'autorità è necessaria e non si può fare a meno di essa, se si intende arginare ogni forma di autoreferenzialità e protagonismo autarchico. Difatti, in una società sempre più livellata e senza autorità verrebbe a mancare la possibilità di fare qualcosa che venga riconosciuto come rilevante e diversificato da altri. In tal senso, non ci sarebbe più spazio per artisti, maestri, geni, imprenditori e… santi, proprio a causa di un reale predominio dell'uniformità e dell'indistinzione.[7]

Nella crisi della cultura contemporanea il discorso sull'*autorità,* e ancor più sull'*obbedienza,* corre il pericolo di diventare irrilevante. In un mondo complesso, frammentato e fluido, caratterizzato dalla cultura del 'tutto e subito', dove il predominio dell'individualismo ha intaccato le dimensioni antropologiche dello spazio-tempo e soprattutto delle relazioni, si è posto l'accento in maniera esponenziale sulla voglia sfrenata di libertà, ovvero sulla ricerca di una libertà senza legami, senza confini e senza limiti, sicché l'autorità è divenuta un ostacolo, un freno alla libera espressione di sé e quindi è una realtà che va eliminata.

Così, già a partire dagli Anni Settanta, sull'onda di una contestazione violenta e indiscriminata si è diffusa la tendenza ad annullare ogni autorità costituita e persino i segni-simboli che in qualche modo la rappresentavano. Dalla contestazione al rifiuto dell'autorità istituita, il clima culturale è divenuto effervescente, tale da intaccare, anche se con sfumature e a livelli diversi, persino la vita consacrata, a partire dalle comunità religiose. Basti pensare al nascere delle *comunità autogestite* o alle diverse esperienze di *condivisione a turno* di responsabilità e/o di potere, come pure a modalità di conduzione della dinamica comunitaria decisamente al di là di una gestione democratica. Perfino il linguaggio comunemente utilizzato per parlare dell'autorità e dell'obbedienza è stato diffusamente criticato nel tentativo di sostituirlo con altre parole più 'neutre', più moderne, - come ad esempio, *animatrice, responsabile di comunità, facilitatrice, leader*, ecc. - termini, cioè, meno implicanti dal punto di vista della radicalità evangelica propria della vita consacrata.[8]

Si assiste tuttavia a una sorta di contro-tendenza, forse in nome di un'intoccabile fedeltà al carisma originario e ai principi fondamentali della vita consacrata: il predominio di un'autorità assolutamente 'necessaria' sovente tradotta in forme di chiusura, di rigidità, di osservanza e formali-

[7] È interessante al riguardo l'analisi fatta dal sociologo Magatti sulla *presenza-assenza* dell'autorità nella nostra società. Egli si domanda: «È possibile una società senza autorità? E se sì, che tipo di società ne potrebbe sortire?»; e conclude: «l'immaginario di una società perfettamente piatta - che si configura attorno a una falsa orizzontalità - è una distopia contemporanea» (Magatti Mauro - Martinelli Monica, *La porta dell'autorità*, Milano, Vita e Pensiero 2021, 14-15).

[8] Cf Poli Gianfranco - Crea Giuseppe, *Dall'autorità all'autorevolezza. Per una leadership in tempo di crisi*, Roma, Editrice Rogate 2008, 7-13.

smo, caratterizzata da autoritarismo e controllo. E ciò proprio per l'enfasi eccessiva sulla figura dei superiori, che hanno generato forme di dipendenza infantile, mancanza di libertà e responsabilità e assenza di sussidiarietà e corresponsabilità.

Di fronte al difficile esercizio dell'autorità, alle resistenze dei giovani ma anche degli adulti e degli anziani, forse "nostalgici", che faticano a riconoscersi nella modalità di animazione e governo, e nel clima relazionale che sperimentano in comunità, ci si domanda: "Come mai si è arrivati a questo punto? Quale è il senso di questa crisi? Perché la vita consacrata sta perdendo la sua originaria attrattività? Perché ci sentiamo 'sterili', perché non riusciamo a trovare vie di uscita da questa *impasse* che rischia di ributtarci indietro nel tempo e di tarpare le ali alla speranza? Quali sono le chiavi di lettura di ciò che stiamo vivendo per riuscire a trovare barlumi di senso nel buio presente?"

La saggezza umana e la sapienza delle scritture suggeriscono che chi veramente ci tiene al futuro lo prepara in molti modi. Innanzitutto, promuovendo *percorsi educativi e formativi*, mediante *scelte operative* a diversi livelli che permettano di discernere insieme la via da percorrere, chiedendo umilmente luce e ispirazione allo Spirito e a tutti coloro, anziani e giovani, sorelle e fratelli, esperti e ricercatori, che nei diversi ambiti della vita, anche fuori dagli schemi soliti, si ostinano ad aprire strade perché si possa ritrovare un nuovo respiro generativo.

Inoltre, anche l'autorità deve sottoporsi alla prova della *sinodalità*, così come la Chiesa è chiamata a divenire sempre più *partecipativa e corresponsabile*, capace di promuovere e risvegliare energie e risorse che fanno crescere perché generano fiducia e responsabilità.

Ancor più, la vita consacrata è sollecitata a vivere e a testimoniare, in modo più radicale, un'autorità *generativa,* cioè - come esprime l'etimologia del termine *augere* e *auctor* - un'autorità capace di "far crescere" e di rendere le persone veramente "autori", responsabili, creativi, capaci di produrre qualcosa di nuovo, di originale e inatteso, proprio attraverso il servizio di "autorizzazione", di conferma e accompagnamento dell'altro, giovane o inesperto, debole o in difficoltà.[9]

[9] «La Chiesa ha urgente bisogno di un'autorità che sappia riconoscere che il proprio ruolo fondamentale è quello di "autorizzare" […] nel senso più originario di "rendere autori", accettando la presa di responsabilità e lasciando andare un po' del proprio dominio, per un audace accompagnamento al passo coraggioso e creativo della fede […]. Un'autorità che serve è dunque una autorità che autorizza. Nel senso che opera per far crescere chi è più debole, inesperto, giovane allo scopo di accompagnarlo a diventare a sua volta attore/autore» (Giaccardi Chiara - Magatti Mauro, *La scommessa cattolica*, Bologna, Il Mulino 2019, 150).

3. La sfida della *generatività* nella vita consacrata

Nell'attuale epoca di transizione e dinanzi a scenari di futuro segnati da cambiamenti profondi negli stili di vita e nei sistemi di valori, nelle logiche e nei paradigmi che guidano la cultura e le scelte politiche, esiste una possibilità alternativa di far fronte agli inarrestabili processi che hanno investito anche la vita consacrata e i suoi percorsi formativi?

Una risposta alla questione molti la ritrovano nel concetto di *generatività* che in questi anni ha suscitato un interesse notevole in tutti i campi del sapere. Il termine, infatti, viene spesso utilizzato come sinonimo di creatività, flessibilità, innovazione, generazione del 'nuovo' in un mondo che cambia continuamente.[10]

Si tratta di un tema che rappresenta *un nucleo generatore* di altre tematiche centrali e abbraccia molteplici dimensioni della nostra vita, non solo nella vita consacrata ma anche a livello di società civile, nell'ambito dell'educazione e della formazione, dell'economia e del *management*, della psicologia delle organizzazioni e del lavoro, della *governance* e della politica.

È una sfida tra le più qualificanti e urgenti, non solo per la formazione ma anche per la pastorale giovanile e vocazionale, per il discernimento e l'accompagnamento vocazionale. E ciò per la sua pervasività, la sua complessità e multidimensionalità, per le sue ricadute e per le sue implicanze esistenziali, in un'epoca di incertezza e di crisi, di trasformazioni e di transizioni, di precarietà e di fluidità.

Nella vita consacrata, che di per sé è "nativamente generativa" perché a servizio della vita, educare al vivere per gli altri, al prendersi cura, al dono gratuito, alla reciprocità dell'amore, è un'espressione visibile e concreta della *sequela di Gesù*, testimonianza feconda di nuovi germogli a sua volta vocazionalmente generativi.

La *generatività* è *matrice di identità e di fedeltà vocazionale*, ma a condizione che la persona *percorra sentieri di maturità*, nella gioia e nella fatica di lunghi, talvolta impercettibili, processi di maturazione e di crescita personale.

La *generatività* quindi chiama in causa la *formazione*, in quanto *indicatore* di una *qualità di vita*, necessaria perché è essenzialmente vitale: viverla, coltivarla, progettarla, rinnovarla, responsabilizzarla. La formazione nei suoi processi e percorsi, infatti, è sempre 'trasformativa' a livello di singole persone e di comunità.

È importante allora individuare quali sono i processi formativi che permettono lo sviluppo della *generatività* a più livelli e, in particolare, in coloro che sono chiamati a svolgere un compito di responsabilità autoritativa.

[10] Cf Giaccardi Chiara - Magatti Mauro, *Voglio una vita... generativa. Ripensare libertà e fraternità oltre la crisi,* Bergamo, Editore Centro Formazione e Lavoro A. Grandi 2021.

4. La generatività, nuovo paradigma per la formazione in tempi di cambiamento

Nel contesto attuale la categoria della *generatività* può divenire *il nuovo nome della formazione*, in quanto costituisce un paradigma di pensiero e di azione che risulta più adeguato a fronteggiare le sfide e i rischi, le poste in gioco e le difficoltà che le persone, le comunità e le istituzioni vivono nel contesto della contemporaneità.

Il concetto di *generatività* si ispira agli studi di E. H. Erikson sulla continuità e i mutamenti dei cicli della vita umana[11] e, in una prospettiva evolutiva, descrive la capacità dell'essere umano di uscire dalla narcisistica ed esclusiva preoccupazione di se stesso per dare vita a qualcosa che va oltre il presente, che incide positivamente sulla vita degli altri e della società, prendendosi cura in particolare delle generazioni future. Tuttavia, la *generatività* non è soltanto una qualità che la persona adulta e matura è chiamata a possedere o a conseguire in una determinata fase dell'esistenza: essa è una prospettiva, un orizzonte di senso e per questo costituisce un *principio riorganizzatore* di ogni processo formativo che promuova la crescita delle persone, delle comunità e delle istituzioni.[12]

In altri termini, la *generatività,* applicata ad aspetti intersoggettivi, sociali e culturali, indica la capacità della persona adulta e matura di andare oltre il presente, di lasciare dietro di sé un segno nel mondo attraverso la cura e la preoccupazione attiva per le nuove generazioni, creando e lasciando in eredità nuove fonti di significati e di valore.

Occorre sottolineare però che la *generativit*à va oltre la dimensione biografica individuale, biologica o familiare e si allarga in maniera circolare a tutte le realtà umane e ambientali. Essa si pone come uno sguardo diverso sulla realtà, cioè come un *vedere con occhi nuovi la realtà:* nuovi scenari sociali e culturali, nuovi stili di vita e di relazioni, modo diverso di pensare la complessità, l'educazione e la formazione.[13]

Ci troviamo dinanzi a un concetto multidimensionale e complesso, tuttavia al di là dei contesti di esperienza e di conoscenza, come pure

[11] Cf Erikson Erik H., *Identity and the Life Cycle*, New York, Norton & Company 1984.

[12] Cf Dario Nadia, *Sul concetto di generatività*, in *Formazione & Insegnamento* XII(2014)4, 83-94.

[13] Fare in modo che la generatività possa informare tutta la formazione e i suoi processi non è semplice né scontato. Occorre cambiare anche le strategie, in modo da andare al di là di una creatività orientata prevalentemente alla soluzione del problema. Non sono più sufficienti la dinamicità, le modalità combinatorie, l'interpretazione e la reinterpretazione o la ricerca del non-pertinente, ma le occorre un'attenzione al riconoscimento. La persona, cioè, mediante l'azione formativa, matura la capacità di vedere la possibilità che emerge tra le altre in soggetti, situazioni, contesti, e di prolungare al di fuori di sé e del suo tempo, la vita delle sue idee, dei suoi valori, delle sue azioni (cf Amietta Pier Luigi - Fabbri Donata - Munari Alberto - Trupia Piero, *I destini cresciuti. Quattro percorsi nell'apprendere adulto*, Milano, FrancoAngeli 2011).

dei significati e dei valori che si ritrovano nei vari ambiti disciplinari, due sembrano essere le direzioni di senso della nozione di *generatività,* intesa come capacità di produrre e di generare qualcosa:

1. *una generazione del 'nuovo'*, che si esprime in termini di processo, di ricostruzione, di rinnovamento, di ricombinazione, …
2. *una generazione al 'mondo della vita'* come orizzonte e terreno di ogni esperienza, come apertura alle possibilità future, all'interazione con gli altri e con l'ambiente (dimensione evocativa e simbolica).[14]

Alle radici del concetto di *generatività* troviamo, come una costante, l'idea di trasformazione, di divenire e di sviluppo, di miglioramento, di cambiamento, di apertura e di innovazione.

La *generatività*, in tal senso, assume non solo una *dimensione simbolica ma sociale e sistemica*: essa comporta non solo il mettere al mondo qualcosa o qualcuno, ma il portare a maturazione, il prendersi cura di qualcuno o qualcosa lungo il tempo. Il concetto di *generatività* allora viene considerato nella sua estensione più ampia, cioè, oltre la singolarità e l'individualità, assumendo una connotazione di natura sociale, culturale e istituzionale. In questa prospettiva, infatti, si può parlare non solo di *persone generative* ma anche di *comunità generative*, *istituzioni generative*, *organizzazioni e politiche generative*.

5. Una realtà antropologica e simbolica con i suoi processi evolutivi

La *generatività* si può descrivere e sintetizzare attorno a quattro verbi per indicare la sua capacità di tenere insieme quattro *movimenti* o processi dinamici, strettamente collegati tra loro: *desiderare, mettere al mondo, prendersi cura e lasciar andare*. [15]

1. *Desiderare*. Il desiderio implica una tensione verso qualcosa che 'è di più', che ci supera, che è al fuori di noi e che ci attira. È una spinta vitale, senza la quale nulla è possibile; è come il motore della vita che alimenta sogni e progetti e orienta la persona verso mete o traguardi che danno senso e direzione all'esistenza.

[14] Cf Dario, *Sul concetto di generatività* 84-86.

[15] Cf Magatti Mauro - Giaccardi Chiara, *Generativi di tutto il mondo unitevi! Manifesto per la società dei liberi*, Milano, Feltrinelli 2014. In questo volume gli autori descrivono la generatività come un *movimento antropologico simbolico originario*, il quale si articola a sua volta in quattro movimenti che rigenerano le persone come soggetti capaci e *nuovi* perché generatori di una nuova libertà e una soggettività capace di sostenerla.

2. *Mettere al mondo*, cioè, far nascere o rinascere, dare inizio a qualcosa che prima non c'era, far venire alla luce qualcosa o qualcuno che dura nel tempo e che lascia un segno. Ovviamente tutto ciò va al di là della dimensione puramente biologica ed esprime in maniera simbolica una capacità tipicamente umana di aprire e di aprirsi alla realtà, agli altri, così da renderli capaci di creare, di agire efficacemente su tutto ciò che ci circonda.
3. *Prendersi cura* è un'altra dimensione essenziale della persona umana che non consiste soltanto nei gesti di premura e di attenzione nei confronti dell'altro, ma mette in gioco le relazioni e in particolare gli affetti. Esprime la dimensione simbolica del donarsi, che è soprattutto impegno nel far crescere, nel promuovere, sviluppare, far maturare l'altro, le sue risorse, i suoi talenti, le sue speranze, mediante la fiducia e la presenza educativa, l'incoraggiamento, il riconoscimento del suo valore e l'accompagnamento…
4. *Lasciar andare* è un altro movimento fondante di un'azione generativa che è espressione di responsabilità adulta e matura. "Lasciar andare" significa promuovere l'autonomia, il distacco, passare il testimone: in altre parole, dare fiducia che ciò che è stato generato può camminare con i propri piedi, alla scoperta di nuove strade, di nuovi futuri pieni di senso e di speranza. È un educare alla libertà e alla responsabilità, punto più alto e più difficile del cammino di crescita personale. E questo è il compito peculiare di chi è chiamato per vocazione alla maternità e/o paternità, non solo quella fisica, ma soprattutto quella spirituale come apertura al futuro e al mistero della vita.

L'essere umano sarà davvero *adulto* quando giungerà alla *generatività*, come capacità di creare nuove vite, di portarle allo sviluppo della loro personalità, in grado di distaccarsi da chi le ha generate; e ancora di produrre e dar vita ad opere d'ingegno e di cuore, anch'esse da condurre alla maturità; ovvero in grado di sussistere e andare avanti anche senza di lui: *l'uomo diventa così «padre»* e *la donna «madre»,* in senso fisico e spirituale.

Disponendosi a entrare nella vecchiaia, la stagione dell'integrità, laddove la persona raccoglie quel che ha seminato, gode di quel che ha ricevuto, accoglie e riconosce come parte di sé tutti gli eventi della sua vita, e mentre sa condividere la sua sapienza, è capace pure di stare solo, anche di quella solitudine inesorabile legata ai giorni che passano e finiscono.

Nel contesto attuale il bisogno di *generatività*, o meglio di soggetti generativi, diviene un vero *antidoto all'individualismo e al narcisismo autoreferenziale.* Chi ha ricevuto un dono, chi ha sperimentato l'amore è capace di riconoscersi destinatario di tale dono e, quindi, si apre alla capacità di donare; si creano così dei legami generazionali tra genitori e figli, tra adulti e giovani basati sull'esperienza di accoglienza e di ospitalità che rende a sua volta capaci di accogliere e di ospitare l'altro, e anche di tra-

scendere se stessi. Ciò permette di superare l'individualismo, la chiusura dell'Io e quindi anche il narcisismo che, al contrario, rivela l'incapacità di aprirsi all'altro, perché "non esiste che l'Io".

Si diventa capaci di creare uno spazio libero per l'altro, dove il cambiamento sia possibile e anche la reciprocità, al di là di ogni differenza.

In un'ottica bio-fisiologica, ma anche in una prospettiva spirituale, la *generatività* si colloca nel mondo della vita come soggetto di rigenerazione e di riproduzione, oltre che di trasmissione, della vita stessa. Pertanto, si ricollega alla categoria *maternità/paternità,* come spazio generativo, luogo di cura e di crescita, di educazione e di accompagnamento, sia in senso reale che simbolico.

6. Educare ed educarsi alla *generatività*

La *generatività*, quale realtà antropologica e strutturale dell'esistenza umana, è dinamica e si presenta come un processo che si realizza nel tempo e attraverso le generazioni. Essa include la cultura e l'educazione come terreno in cui trova la sua genesi e il suo sviluppo. Esige però la declinazione del tempo: i tempi della crescita e delle lunghe maturazioni, essendo una caratteristica dell'intero arco vitale della persona. Essere generativi comporta, infatti, lo sviluppo della capacità di apertura a se stessi, agli altri e all'ambiente, l'attitudine all'espansione al di fuori di se stessi, nel mondo, in una rete di relazioni che rendano la persona parte significativa delle medesime, ma nello stesso tempo le consentano il passaggio dall'Io al Noi, momento cruciale di ogni cammino verso la maturità. E tutto ciò non è scontato: bisogna creare le condizioni e gli "spazi" che offrano la possibilità di operare tali passaggi, facilitando percorsi evolutivi che conducano a vivere la *generatività* e, contemporaneamente, a saper educare altri ad assumerla e a viverla.

Nel contesto contemporaneo *educare alla generatività* è una domanda e un bisogno. Tuttavia, ci si chiede se ciò sia ancora realmente possibile nella situazione di complessità delle nostre società dominate da un forte individualismo, dalla ricerca prevalente del benessere personale e soprattutto dall'autoreferenzialità narcisistica, più che dall'attitudine al dono e alla solidarietà nelle relazioni personali e sociali, nella politica come nell'economia.

Educare e formare alla generatività, infatti, può rappresentare una risposta al predominio del capitalismo tecnologico e nihilista, divenuto notevolmente pervasivo sia sul piano culturale, sociale, politico, economico sia sul piano delle relazioni, da quelle istituzionali a quelle interpersonali, nella vita privata come nella vita pubblica, nel lavoro come nel vasto campo della formazione e dell'educazione. Se si vuole evitare di rassegnarsi o di sopravvivere ai rischi e alle derive di questo contesto, facendo la scelta della "stagnazione" - per dirla con le parole di Erikson - è necessario educare le persone ad assumere già fin dalle prime fasi evolutive un atteggiamento generativo, quale antidoto alla chiusura individualistica, per pas-

sare dall'autoreferenzialità alla reciprocità, dal protagonismo al cammino fatto insieme, dal presente al futuro, pensando alle nuove generazioni.

Del resto, solo adulti che abbiamo percorso sentieri di maturazione alla *generatività* potranno essere più in grado di educare e formare nelle nuove generazioni atteggiamenti e comportamenti di cura e di apertura a nuovi orizzonti di senso e di rinascita. La presenza di adulti veramente generativi potrà favorire lo sviluppo di *nuovi modelli di autorità* e *nuovi profili di leadership* in grado di affrontare le attuali sfide del cambiamento e della complessità. Esiste tuttavia una straordinaria forza di innovazione e di apertura al futuro che è presente in molti gruppi, comunità e istituzioni, in primis la famiglia, laddove la *generatività*, coltivata e vissuta a livello della relazione coniugale, attiva processi di crescita che consentono innanzitutto il superamento del narcisismo individuale per una vera apertura all'altro e alla realtà, mentre innescano quei processi interiori del 'prendersi cura' i quali generano a loro volta atteggiamenti di continuità, di legami affettivi, di speranza e di progettualità futura.

La responsabilità educativa degli adulti, specialmente se genitori, è radice di futuro e di rigenerazione della società se si esprime attraverso '*relazioni educative*' chiaramente improntate all'autorevolezza. E questo costituisce il compito morale principale dell'educazione che consiste nell'aiutare la libertà dell'altro a trovare la sua personale strada per realizzarsi e per crescere. La mediazione dell'autorità, prima genitoriale e poi educativa, è indispensabile. Ma ciò non avviene in maniera spontanea o quasi automatica: è necessaria la formazione delle persone e delle istituzioni perché siano "luoghi" di relazioni generative. E qui l'apporto delle scienze umane, a partire dalle scienze dell'educazione e della formazione, diventa cruciale per l'apprendimento e soprattutto per lo sviluppo di competenze, specialmente quelle relazionali.

Come valorizzare le grandi potenzialità generative presenti nella scienza, nella tecnica, nella politica e nell'economia, nelle organizzazioni sociali, soprattutto nelle istituzioni educative e in tutti quegli spazi della cultura che hanno il compito di elaborare il futuro, compresi internet e i nuovi media?

Il potere generativo potenzialmente presente in questi ambiti dell'umano e del suo sviluppo può e deve riemergere. È necessario però creare le condizioni, individuare e realizzare *percorsi formativi ad hoc* che consentano di promuovere nelle persone e nelle comunità quelle attitudini e competenze indispensabili per generare apprendimenti, azioni e progettazioni a lungo termine, che a loro volta formano soggetti flessibili, capaci di adattamento e di cura ma soprattutto disponibili al cambiamento.

7. Necessità e urgenza di un'autorità generativa

Chi potrà promuovere relazioni di tipo generativo, spazio privilegiato per lo sviluppo della *generatività*?

L'attitudine generativa se è presente nelle persone chiamate a svolgere il servizio di autorità, come in un processo circolare, fa nascere in coloro che sono loro affidati comportamenti e atteggiamenti di apertura al confronto con gli altri e con la realtà, abilità a collaborare e a condividere decisioni e azioni in vista di obiettivi comuni da raggiungere alla luce di una chiara concezione della vita. E ciò senza esercitare un ruolo di *autorità* che impone agli altri la propria visione, ma offrendosi piuttosto come *guida* che orienta e motiva verso mete condivise e coerenti con i valori derivanti dalla missione comune.

Nella vita consacrata il servizio di autorità è caratterizzato da alcune priorità che ruotano attorno al suo essere 'servizio' e non 'potere', dalla dimensione di "ministero" orientato a promuovere la dignità della persona e a guidarla nel cammino di fedeltà vocazionale verso la santità, nella realizzazione della missione propria del carisma di fondazione. L'autorità, secondo le indicazioni della Chiesa, è chiamata a svolgere un triplice servizio: alle singole persone, alla costruzione delle comunità fraterne e a partecipare alla missione comune.[16]

Oggi, sia nel mondo che nella Chiesa, non può esserci "autorità" se non "generativa". Se lungo i secoli, particolarmente in alcuni contesti culturali, l'esercizio dell'autorità si è trasformato talvolta in esercizio di potere, di controllo e/o di comando, con la conseguenza spiacevole di "abusi d'autorità", la logica evangelica e il concetto stesso di *autorità* (*auctoritas* dal verbo *augere* = *crescere e far crescere*) mettono in discussione ogni forma di logica funzionale o di potere, soprattutto in coloro che sono chiamati nella comunità a coordinare, ad animare e servire, a prendersi cura e a generare processi di crescita e di innovazione nelle persone e nelle opere.

Nei contesti odierni di complessità e di cambiamento si è dimostrata tutta l'inefficacia di una *leadership autoritaria* che risulta inadeguata a far fronte alle dinamiche e alle esigenze culturali e relazionali emergenti dalle persone e dalle organizzazioni, sia aziendali che ecclesiali o religiose. Non è più pensabile, infatti, il ritorno a dinamiche relazionali autoritarie proprio a seguito della crisi dell'autorità a ogni livello, generata da una cultura che vorrebbe eliminare qualsiasi forma di autorità in nome di una malintesa libertà e di una ideale logica di uguaglianza e indistinzione di ruoli e compiti. Anzi, è emersa con forza l'istanza di rivisitare il concetto di autorità, di ripensare allo stile di *leadership* al fine di recuperare l'autorevolezza e la

[16] Le indicazioni più recenti sono quelle offerte dalla Congregazione per gli Istituti di Vita Consacrata e le Società di Vita Apostolica, contenute in un documento che affronta il tema dell'autorità e dell'obbedienza, le cui intuizioni sono di grande attualità (cf Congregazione per gli Istituti di Vita consacrata e le Società di Vita Apostolica, *Il servizio di autorità e l'obbedienza. Faciem tuam, Domine, requiram* (11 maggio 2008), in https://www.vatican.va/roman_curia/congregations/ccscrlife/documents/rc_con_ccscrlife_doc_20080511_autorita-obbedienza_it.html (20-03-2023).

credibilità dell'autorità, sia a livello sociale che ecclesiale e quindi anche nella vita consacrata.

L'enigma e, nello stesso tempo, la credibilità della relazione di autorità trova un senso e una strada di soluzione all'impasse che sta attraversando in questo momento storico se alla deriva autoritaria oppone la forza di una *relazione fiduciale* che ne costituisce la genesi e il fondamento. Per questo, la *generatività* costituisce la dimensione essenziale che dovrebbe caratterizzare la relazione di autorità ed ogni servizio di animazione e di governo.

Di fatto, un'*autorità generativa* è capace di guidare, motivare e ispirare, incoraggiare, dando fiducia e accostandosi alle persone con grande rispetto, ma soprattutto sa prendersi cura degli interessi, dei bisogni di crescita sia sul piano personale che vocazionale e professionale di ogni singola persona.

Inoltre, se chi ha ricevuto una responsabilità autoritativa si impegna ad adottare un modello di *leadership generativa*, riuscirà a:

- costruire un ambiente collaborativo dove c'è condivisione di responsabilità e compiti in un clima di fiducia e rispetto reciproci con la forza di una coesione che nasce dall'esperienza di appartenenza;
- promuovere l'evoluzione di comportamenti di interazione positivi creando condizioni di autonomia delle persone e dei contesti in grado di favorire interconnessioni generative e scambi reciproci;
- convogliare l'impegno e le energie dei collaboratori e delle collaboratrici verso obiettivi unitari e condivisi, sollecitando la creazione di scenari pieni di significati e quindi motivanti;
- aiutare le persone a sviluppare le capacità di adattarsi al cambiamento e ad affrontarlo, per essere pronti nel presente e per il futuro.

Saper anticipare il futuro, infatti, consente la riorganizzazione delle energie per la crescita, facendo nascere nelle persone le attitudini al cambiamento.

Proporre un'autorità e una *leadership* generativa è una sfida culturale ed educativa cruciale, oggi. E il momento è propizio perché si possa finalmente concretizzare quell'*antropologia relazionale* che sta alla base dell'umanesimo cristiano, di ogni carisma educativo e, in prospettiva laica, di ogni istituzione e organizzazione sociale e lavorativa orientata al bene comune, contro un'antropologia radicalmente individualista. Difatti, è nell'intreccio unico delle nostre relazioni, quelle che ci sono date e quelle che sappiamo nutrire nel tempo, che la nostra individualità, unica e irripetibile, prende forma e cresce.

Il cammino per promuovere e sviluppare la *generatività* nelle persone chiamate a un servizio di autorità dovrebbe puntare su alcuni *obiettivi formativi* prioritari, come ad esempio:

1. *Anteporre più stabilmente il "noi" all'"io"* per uscire dall'individualismo e aprirsi a una dimensione di solidarietà, nella convinzione

che il benessere personale passa attraverso la realizzazione del benessere della comunità e non viceversa.

2 *Ridare alla comunità un ruolo chiave di motore e guida di una nuova rinascita*, perché offrendo una cornice comune di senso, sappia guidare e indirizzare i significati dell'agire educativo e pastorale in relazione con gli altri, nella condivisione e corresponsabilità, essendo tutti interdipendenti come persone, come ambiente e come istituzione educativa presente e operante in un territorio.

3 *Riscoprire l'attitudine a cogliere le risorse* presenti nelle persone e nell'ambiente, valorizzandole e scommettendo su di esse, anche sulle risorse 'residue' o quelle ancora non pienamente espresse. Credere nella rigenerazione di capacità e creatività sopite o inibite, creando 'spazio' e desiderio a nuovi figli e figlie…

8. Quale formazione per le persone chiamate a un servizio di autorità generativa?

Un'istanza critica che emerge ogni qualvolta si mettono in atto dei processi di *progettazione formativa* a partire da una verifica della situazione è la *mancanza di persone preparate* a svolgere un servizio di animazione e di governo in grado di affrontare la complessità e la precarietà della transizione epocale che stiamo attraversando a tutti i livelli nella società, nella Chiesa e anche nella vita consacrata. È necessario allora un nuovo e più consistente *investimento in formazione* che non si può ridurre solo a una questione di tecnica e/o all'apprendimento di dinamiche relazionali, retaggio di metodologie basate su un sapere pratico, sempre più esperienziale, centrato esclusivamente sulla promozione di competenze orientate al raggiungimento di obiettivi come risultati di azioni programmate.

L'*animazione* e il *governo* richiesti a chi svolge un *servizio d'autorità* invocano oggi più che mai la formazione a una *leadership relazionale* piuttosto che a una *leadership tecnica,* laddove elemento centrale è la *relazione*, intesa come azione di reciproca conoscenza, come un *saper essere* più che un *saper fare,* come *mediazione* tra le persone e il senso della *vision* e *mission* della comunità.

Si tratta di ridare spazio e rilevanza alla *centralità della persona*, in particolare a una positiva crescita personale e vocazionale, perché il rapporto tra conoscenza e interazione che matura in ogni processo educativo implica l'acquisizione di una responsabilità verso l'altro ed è strettamente correlato alla capacità di coinvolgimento delle persone e di valorizzazione delle loro risorse.

Non sempre la formazione permanente, nel caso specifico dell'autorità, ha offerto risposte adeguate e pertinenti ai reali e sempre nuovi bisogni formativi dei destinatari.

È necessario allora pensare a una *riorganizzazione alternativa dei processi formativi* perché rispondano alla complessità attuale e ai bisogni formativi nuovi emergenti dalla contemporaneità. E tutto ciò, non in termini di consuetudine, di uniformità o ripetitività ma di creatività, flessibilità e apertura al cambiamento e dunque al futuro.

Il bisogno di una leadership autorevole e saggia, infatti, è un'istanza prioritaria che oggi porta il nome di *leadership generativa* e che trova una risposta adeguata nel coraggio di attivare dei *percorsi formativi mirati*, specifici, inclusivi e integrali, adatti a cogliere e a gestire i mutamenti culturali in atto.

8.1. Un "nuovo approccio" alla formazione della *leadership*

Preparare e qualificare le persone ad assumere *ruoli di responsabilità autoritativa* è un fattore imprescindibile nella vita, nel lavoro e ancora di più nell'accompagnamento delle persone e delle comunità sempre più interpellate a divenire 'spazi vitali' di crescita e di *generatività*.

Di fronte ai nuovi scenari culturali, a stili di vita radicalmente cambiati sul piano relazionale, educativo e formativo si avverte la necessità di delineare *nuovi profili di leadership* differenti rispetto al passato.

Come contribuire a una formazione di qualità?

Siamo interpellati da questa nuova chiamata ad approcciarsi alla formazione di chi dovrà assumere responsabilità di guida, di accompagnamento e coordinamento delle persone e delle comunità. In verità, tale approccio alla formazione non è 'nuovo', anzi le è connaturale: si tratta dell'*approccio generativo* che consiste in primo luogo nell'avere uno sguardo diverso sulla realtà, sempre dinamica e in continua evoluzione, che nasce e rinasce ad ogni svolta dell'esistenza e della storia. Si tratta, in altri termini, di assolvere l'arduo compito di rendere le persone capaci di vivere in modo aperto e flessibile, eticamente e socialmente sostenibile, orientate verso il futuro e capaci di progettarlo o per lo meno di prefigurarlo, capaci anzitutto di prendersi cura della vita e degli altri.

Lo stile di *leadership* orientato a promuovere la vita delle persone e delle istituzioni si pone come un servizio al vangelo, al carisma di fondazione e alla sua specifica missione nella Chiesa. La formazione, in tal caso, è mirata a promuovere atteggiamenti di dedizione, di valorizzazione e di consapevolezza delle proprie risorse positive ma anche del limite, di responsabilità e di prudenza, di relazionalità serena e collaborativa e di trasparenza nell'azione e nelle relazioni. Lo stile di servizio che connota l'autorità generativa non si serve del potere come uno strumento per dominare, ma per far crescere la vita e la fiducia, per tutelare le persone e la comunità, e in genere l'istituzione. Inoltre, si realizza mediante processi di discernimento a livello personale e comunitario, in ascolto dello Spirito e della realtà.

Cosa comporta apprendere uno *stile di leadership generativo* orientato a sviluppare la propria capacità comunicativa e relazionale per un'apertura al confronto con la realtà e con tutti, per saper suscitare nelle persone appartenenza, motivazione, condivisione, creatività e innovazione, accompagnando i processi di crescita e di autonomia, prendendosi cura delle persone e dei gruppi nella comunità e dei propri collaboratori?

Implica anzitutto *saper coniugare insieme animazione e governo*, aspetti qualificanti di un efficace esercizio dell'autorità. In realtà, animazione e governo apparentemente stanno insieme a fatica nella pratica dell'esercizio dell'autorità e il rischio più comune è che, accentuando ora l'uno ora l'altro, si snaturi la realtà carismatica che è fortemente unitaria e comunionale, talvolta generando conflitti tra istanze personali e comunitarie, tra aspetti organizzativi e aspetti valoriali più propriamente spirituali.

Un'autorità generativa, nello svolgere il suo *compito di coordinamento, orientamento e guida,* è consapevole che solo *puntando sulla relazione, sulla cura delle persone*, *sull'ascolto attivo e sulla fiducia reciproca* riuscirà a promuovere anche la qualità dell'istituzione che è chiamata a guidare e la fedeltà al carisma e alla missione della comunità nel suo insieme, anticipando e prefigurando il futuro.

Guardare *in termini generativi* alla formazione della *leadership* comporta soprattutto *una costante attenzione alle persone* nell'intento di renderle sempre più 'umane', capaci di vivere per gli altri e per una missione condivisa, dedite responsabilmente alla cura delle relazioni e allo sviluppo del carisma, capaci di progettualità e portatrici di speranza senza limitarsi alla propria cerchia ma allargando gli orizzonti al plurale presente nella realtà.

Il nuovo approccio di formazione *alla* e *sulla leadership* dovrà puntare in primo luogo ai processi di *crescita vocazionale* delle persone, oltre che allo sviluppo delle *competenze chiave* indispensabili per svolgere un ruolo di guida, di potenziamento e di crescita: ascolto, dialogo, relazionalità, flessibilità, fiducia e affidabilità, responsabilizzazione e valorizzazione dei talenti, sguardo positivo sulla realtà.

Difatti, i processi di *empowerment* non si improvvisano senza partire dalla conquista della consapevolezza di sé e dell'autonomia nelle proprie scelte, decisioni e azioni, sia nell'ambito delle relazioni personali sia in quello della vita comunitaria e della missione. Non è forse insito nel compito dell'autorità il dovere di "far crescere" (*augere*), di sviluppare e accrescere le potenzialità delle persone e del loro agire? L'autorevolezza di chi è portatore di autorità, per mandato o per obbedienza, affonda le sue radici nella saggezza e nell'esemplarità coerente vissuta in prima persona ed ereditata dai valori della tradizione umana, culturale e spirituale delle generazioni precedenti.

La formazione, quindi, dovrà ripartire dall'alto, cioè, da proposte formative mirate a promuovere la maturazione personale di chi ha la responsabilità di guida, innanzitutto delle persone più che delle opere o della

tutela dell'istituzione. Anche se è evidente che il servizio di autorità va qualificato alla luce delle nuove domande formative e delle sfide della contemporaneità.

L'approccio alla formazione dovrà finalmente declinare la tanto auspicata *personalizzazione* dei percorsi formativi e degli apprendimenti, il che comporta il coinvolgimento affettivo ed emotivo oltre che quello cognitivo e valoriale. Richiede una particolare attenzione ai processi, quelli interiori e quelli comportamentali e sociali (cammini personali e di gruppo).

8.2. Qualche indicazione per la progettazione di percorsi formativi

Riflettere criticamente sulla formazione *alla* e *sulla* leadership nell'ottica della *generatività* al fine di *riorganizzare i processi formativi* di chi è chiamato a svolgere un servizio di autorità, nell'animazione e nel governo delle comunità o dell'intero Istituto, costituisce un primo passo per far fronte alla crisi dell'autorità e per promuovere il rinnovamento della vita.

* *Alcuni criteri di partenza*

La *leadership* è uno degli elementi costitutivi di un'organizzazione o di una comunità in quanto ha un ruolo vitale e dinamico per il suo sviluppo e il suo futuro. Per la qualità dell'istituzione, infatti, sono decisive la capacità di fare scelte strategiche, di gestire il cambiamento e le risorse umane, di creare un clima di fiducia e di valorizzazione delle persone, e soprattutto l'abilità nell'orientare la progettualità e ogni attività verso traguardi di miglioramento e di efficacia apostolica, in fedeltà al carisma e alla missione ricevuta.

Ciò dipende, in parte dall'abilità e dalla maturità del leader, ma anche dal contesto in cui si esercita la leadership, cioè, dall'*humus*, dalla cultura, dai valori e dall'impostazione di fondo della comunità. Difatti, la forma della leadership e lo stile di conduzione si modula sul contesto, sulla realtà delle persone e dell'ambiente verso cui viene esercitata e da cui viene riconosciuta. Ed è a partire da un contesto specifico nel quale vengono attivati i processi relazionali che si determina la particolare forma di leadership, che evidenzia un agire educativo caratterizzato da reciprocità, familiarità, creatività.

Per un approccio generativo alla formazione di leader, *criteri* imprescindibili sono la *riflessività*, la *circolarità*, l'*apertura al plurale*, caratteristiche fondanti di un agire educativo e formativo che non si fermi a una visione progressiva e lineare o accumulativa del sapere, ma conduca ad approfondire, riscoprire, rileggere la propria esperienza e quella altrui, a guardare con occhi nuovi la realtà, nel rispetto del mistero che si porta dentro.

Pertanto, i processi formativi si dovrebbero basare su una concezione rielaborativa, connettiva, relazionale, condivisa e partecipata della conoscenza e della realtà, in modo da operare, anche solo impercettibilmente,

quelle trasformazioni interiori che fanno crescere la persona e ne migliorano la sua funzione di orientamento e di guida delle persone a lei affidate.

È fondamentale, quindi, la proposta di *strumenti riflessivi* e *operativi* per esercitare l'*ascolto attivo* e favorire l'emersione e la condivisione dei *saperi esperienziali*. In tal modo, si offre ai partecipanti la possibilità di ridefinire il senso del proprio agire in relazione al contesto e di ridare forza e significato al valore della relazione di cura come pratica circolare e condivisa, generativa di nuove possibilità e di scelte condivise.

Un altro criterio fondamentale è la *valorizzazione delle esperienze* delle persone, delle loro idee mediante *pratiche narrative e autobiografiche*, che, mentre permette un coinvolgimento emotivo, richiede tuttavia esercizi di ascolto attivo, di attenzione, accoglienza, confronto, che aiutano a misurarsi con la fatica di mettere in discussione le proprie convinzioni, il proprio modo di lavorare e di relazionarsi.

* *Punti nodali e aree tematiche dell'itinerario formativo*

Tenendo conto della forma specifica di declinazione dell'autorità collegata a una visione teologica e spirituale, specie se si riferisce a un peculiare carisma/spiritualità, i *punti nodali di un itinerario di formazione* dovrebbero riguardare:

- la *natura relazionale* dell'autorità e del suo servizio di animazione e governo,
- il ruolo di *mediazione privilegiata* tra i valori carismatici e istituzionali e le persone con i loro bisogni-attese formative,
- il *rapporto con il piano del 'senso'* unico e totalizzante dell'esistenza di una vita consacrata, cioè, la realtà della "trascendenza",
- il fondarsi su un *atto di affidamento* libero, volontario e responsabile sia da parte di chi è portatore di autorità sia dei destinatari di tale servizio di orientamento e guida,
- la capacità di *assumere realisticamente le incarnazioni storico-culturali* determinate, le circostanze e gli eventi legati a componenti personali o impersonali.

Tra le diverse *aree tematiche di sviluppo* da considerare nei percorsi formativi uno spazio privilegiato va dato al *ruolo delle emozioni e degli affetti* e quindi alla *maturazione affettiva e relazionale* che costituiscono la cartina tornasole di ogni interazione o comunicazione interpersonale nell'ambito della dinamica di scambio, di confronto e condivisione tanto essenziali per il coinvolgimento e la partecipazione delle singole persone e dell'intera comunità nei processi decisionali e nel fronteggiamento dei conflitti.

La formazione alla leadership ha tra gli obiettivi principali l'acquisizione di *abilità* e di *competenze* che dovranno essere scoperte, riconosciute e

potenziate perché il leader possa essere in grado di guidare se stesso e gli altri nei processi di crescita delle persone e del gruppo o della comunità.

Tra le *abilità o competenze* più comuni sono indispensabili le seguenti:

- l'*ascolto efficace* che rende possibile la creazione della fiducia reciproca e della possibilità di espressione di sé e delle proprie risorse positive,
- la *comunicazione chiara* della propria *vision* e dei traguardi o mete da raggiungere,
- la *gestione del cambiamento e del tempo* (quello proprio e quello dei collaboratori)
- la *capacità di motivare*, *coinvolgere*, *far partecipare* tutti sulla base di obiettivi condivisi,
- l'attitudine a dare *feedback* positivi e realistici che facilitino l'autovalutazione e il monitoraggio delle situazioni in vista del miglioramento,
- la *riflessività*, *circolarità* e *apertura al plurale*, *flessibilità* e *creatività*.

Alla persona chiamata ad assumere un ruolo-guida è richiesta innanzitutto l'*autorevolezza* perché possa essere un *punto di riferimento*

- per la comprensione degli ideali e valori vocazionali verso cui orientare le persone,
- per l'autocomprensione di sé, della propria identità e vocazione,
- per l'orientamento altrui ad *intra* e ad *extra* della comunità, nella missione educativa e apostolica come nella comunione e interazione con le altre realtà istituzionali e in rete nella Chiesa e nella società,
- per il discernimento a livello personale e comunitario nei confronti del cammino spirituale verso la santità, meta e traguardo centrale di ogni vita consacrata.

Al di là delle forme e dei significati dell'autorità presenti in questo nostro tempo di transizione e di mutamento, resta un punto fermo che non si può eludere: l'autorità è una *realtà relazionale* imprescindibile che presiede alla crescita e alla maturazione della vita. Per questo è sostanzialmente *generativa*.

La sua caratteristica irrinunciabile è l'*autorevolezza*: una relazione autorevole è educativa perché è una relazione dialogica, nonostante la sua natura asimmetrica che non impedisce l'esperienza dell'incontro e della reciprocità tra le persone. Si attesta così la forza rigenerante e trasformativa dell'autorità che, grazie alla testimonianza di coerenza e di fedeltà ai valori, offre uno 'spazio' privilegiato di crescita e di libertà, oltre che di riferimento autorevole che accompagna e apre sentieri di futuro.