

GIUSEPPE BRONDINO
MAURO MARASCA

IL SERVIZIO DELLA LEADERSHIP

IL RUOLO DEL SUPERIORE OGGI



ISBN 88-250-1643-3

Copyright © 2006 by P.P.F.M.C.

MESSAGGERO DI SANT'ANTONIO – EDITRICE

Basilica del Santo - Via Orto Botanico, 11 - 35123 Padova

www.edizionimessaggero.it

INTRODUZIONE

Questo libro affonda le sue radici nel corso residenziale per superiori locali, organizzato congiuntamente dalle Province dei Frati minori cappuccini di Torino e Alessandria; come conseguenza del corso è stato pubblicato il testo: *Il superiore oggi*¹.

Esaurita l'edizione in breve tempo, da più parti ci è stato chiesto di pubblicare il testo, eventualmente approfondendo alcune tematiche particolarmente significative.

Il nostro testo, anche in questa sua nuova edizione, non ha la pretesa d'essere completo ed esaustivo. E tanto meno ha la pretesa d'essere infallibile. Quella che presentiamo è solo un'interpretazione del ruolo del superiore: interpretazione fraterna, non dogmatica.

Il servizio dell'autorità è richiesto da diversi documenti della chiesa (ad esempio, *Perfectae caritatis* nn. 2-4 [EV 706-718]), da alcuni superiori generali degli Ordini e Istituti religiosi, dai numerosi superiori maggiori delle diverse province monastiche, e soprattutto da coloro che per la prima volta affrontano questo servizio o che desiderano diventare superiori migliori e più fraterni.

La situazione socio-culturale di oggi è notevolmente mutata rispetto al passato, anche recente, ed è in continuo divenire. Non siamo più nello stesso contesto di dieci o venti anni fa. E, cambiando la società, automaticamente cambiano molte cose anche all'interno delle case religiose. È essenziale, quindi, che i nuovi superiori siano preparati ad affrontare questa nuova realtà.

¹ G. BRONDINO - M. MARASCA, *Il superiore oggi*, Trento 2001. Il libro è stato tradotto anche in lingua spagnola con il titolo di *El superior, hoy*.

Negli anni passati, forse, era più facile e più gratificante fare il superiore: il ruolo era maggiormente definito e garantiva una posizione, anche se minima, di potere e di prestigio. Oggi le cose non sono più così: fare il superiore non sempre è gratificante e di certo non è facile.

In questo libro vogliamo condividere idee, proposte, difficoltà, problematiche, situazioni difficili e casi particolari che sono emersi nei numerosi incontri e corsi di formazione che abbiamo animato in questi ultimi anni. Quando ci si incontra e ci si confronta, è facile accorgersi dell'universalità di certi problemi e, quindi, scambiarsi consigli, testimonianze o ricette fortunate.

Così non ci si sentirà più soli e isolati.

Da un punto di vista psico-sociale, un libro per superiori è, sostanzialmente, un testo sulla leadership. Volente o nolente, ogni superiore è un leader, anche se con connotazioni speciali. Il superiore è una guida. Un catalizzatore. Molte delle situazioni o difficoltà che può incontrare sono simili a quelle sperimentate da responsabili di gruppi sociali, più o meno allargati. Le motivazioni sottese alle dinamiche specifiche di una comunità religiosa possono essere molto diverse da quelle di un gruppo sociale, ma molti meccanismi interpersonali sono decisamente simili e possono essere gestiti con le stesse regole e con le stesse strategie.

Per questo, non intendiamo trattare l'aspetto spirituale della leadership religiosa, qual è quella del superiore, ma ci limitiamo a proporre una chiave di lettura e d'intervento soprattutto psicologica, ricordando, tuttavia, che le discipline umanistiche non sono sostitutive dei principi spirituali, dei percorsi ascetici e dell'aiuto di Dio, ma sono sempre e solo integrative.

Questo libro presenta, innanzitutto, una breve descrizione della figura del superiore del passato, con le sue luci e con le sue ombre. Nella prima parte verrà tratteggiata la leadership in prospettiva psico-sociale. Nella seconda parte verrà presentata la figura del superiore come animatore, capace cioè di rivitalizzare quotidianamente le dimensioni spirituali e interpersonali della comunità. In seguito, il superiore viene descritto nella

sua qualità di accompagnatore attento, sensibile, discreto dei processi della vita consacrata.

Il superiore deve essere anche il mediatore dell'incontro fra diverse generazioni e dei caratteri dei membri della comunità.

Inoltre, presenteremo il superiore nel suo ruolo di facilitatore dei processi di comunicazione e di dinamica di gruppo. Infine, l'ultima parte prevede una panoramica sul superiore come uomo capace di leggere i segni dei tempi, di rispondere e di far rispondere tutta la comunità nel modo più adeguato.

*Roma, 28 gennaio 2005,
san Tommaso d'Aquino.*

GLI AUTORI

BIBLIOGRAFIA

- AA.VV., *Ascoltare parlare leggere scrivere*, Lucarini, Roma 1984.
- *Dizionario di psicologia*, Paoline, Roma 1975.
- *Figura e funzione dell'autorità nella comunità religiosa*, Paoline, Alba 1978.
- *La figura del superiore locale oggi*, Rogate, Roma 1980.
- *La personalità della religiosa nella comunità*, EDB, Bologna 1970.
- *Vocabolario etimologico*, Fratelli Melita Editori, La Spezia 1990.
- ALUFFI A., *Conflitto e dialogo nella comunità*, Ancora, Milano 1971.
- AMERIO F. - BORGOGNO G., *Introduzione alla psicologia dei piccoli gruppi. Teorie, sperimentazione, clinica*, Giappichelli, Torino 1975.
- Analecta Ordinis Fratrum Minorum Capuccinorum*, vol. 112, n. 2, Roma 1998.
- ANZIEU D. - MARTIN G.Y., *La dynamique des groups restreints*, Puf, Parigi 1968.
- ARONSON E., *Lineamenti di psicologia sociale*, Angeli, Milano 1978.
- ASCH S., *Psicologia sociale*, SEI, Torino 1963.
- BADIN P., *Psicosociologia dei gruppi*, Armando, Roma 1972.
- BALES R., *Interaction Process Analysis: a Method for the Study of Small Groups*, Addison-Wesley, Cambridge, 1950.
- BASSO A., *Le doti di un buon superiore*, «Testimoni», 1984/9.
- *Traumi e abbandoni*, «Testimoni» 1 (1998).

- BEAUCHAMP A. - GRAVELINE R. - QUIVIGER C., *Come animare un gruppo*, Elle Di Ci, Leumann (Torino) 1979.
- BIANCO E., *Migliorate le vostre riunioni*, Elle Di Ci, Leumann (Torino) 1990.
- BONICELLI E. - COMARI A.M., *I segreti della comunicazione*, CDE, Milano 1995.
- BORGETTI C., *Psicologia sociale*, Centro Salesiano di Orientamento, Torino 1977.
- BRENA E., *Perché stare insieme*, «Testimoni» 1998/20.
- BRONDINO G., *La comunicazione. Studio della comunicazione verbale e non verbale*, Rebaudengo, Torino 1984.
- *Psicologia del gruppo*, IDM, Torino 1991.
- *Psicologia e religione*, Stampatori, Torino 1998.
- *Psicologia sociale*, Scienza del comportamento, Torino 1984.
- BRONDINO G. - CALVA S. - MUSSO L., *Guida pratica ai rapporti interpersonali*, Scienza del comportamento, Torino 1985.
- BRONDINO G. - MARASCA M., *L'autostima. La riscoperta del proprio valore*, Esperienze, Fossano 2003.
- CABRA P.G., *Appunti sulla figura del superiore oggi*, in *La figura del superiore locale oggi*, Rogate, Roma 1980.
- CAPRA F., *La rete della vita*, R.C.S., Milano 1997.
- CARRIER H., *Psico-sociologia dell'appartenenza religiosa*, Elle Di Ci, Torino 1966.
- CENCINI A., *Vivere riconciliati. Aspetti psicologici*, EDB, Bologna 1992.
- CHITTISTER J., *Il fuoco sotto la cenere. Spiritualità della vita religiosa qui e adesso*, S. Paolo, Cinisello Balsamo (Milano) 1998.
- CIMPCAP, *Progetto Formativo*, EDB, Bologna 1993.
- *Costituzioni dei Frati Minori Cappuccini*, Roma 1990.
- COHEN A., *Controllo sociale e comportamento deviante*, Mulino, Bologna 1969.
- CONCILIO VATICANO II, *Documenti*, EDB, Bologna 1970.

- DACQUINO G., *Che cos'è l'amore*, Mondadori, Milano 1994.
- DAL MOLIN N., *Animazione comunitaria aspetti psicologici*, «Testimoni» 1984/12.
- DANZIGER K., *La socializzazione*, Mulino, Bologna 1972.
- DE GRADA E., *Elementi di psicologia di gruppo*, Bulzoni, Roma 1969.
- DE RITA G., *L'animazione come accompagnamento*, Quaderni CIMPCAP, Roma 1998.
- DEVOTO G. - OLI G.C., *Vocabolario illustrato della lingua italiana*, Selezione dal Reader's Digest, vol. 1, Milano 1985.
- DI SANTE V., *La formazione permanente nel «Progetto Formativo»* in *Numero monografico sul progetto Formativo dei Frati minori cappuccini italiani* 4 (1993).
- DOISE W. - DESCHAMPS J. - MUGNY G., *Psicologia sociale*, Zanichelli, Bologna 1980.
- ERIKSON E., *Infanzia e società*, Armando, Roma 1972.
- FERRARI G., *Fare il superiore in un tempo di transizione*, «Vita consacrata» 1993/3.
- FIORINI G. (a cura), *Inculturazione. Dimensioni e linguaggi di incarnazione*, Istituto Filosofico-Teologico Interprovinciale F.M. Cappuccini, Viterbo 1996.
- FONTANA U., *Uomo e consacrato*, Elle Di Ci, Leumann (Torino) 1988.
- FRANKL V., *Logoterapia e analisi esistenziale*, Morcelliana, Brescia 1951.
- FRANTA H. - SALONIA G., *La comunicazione interpersonale*, PAS, Roma 1989.
- FROMM E., *Anatomia della distruttività umana*, Bompiani, Milano 1976.
- GIBRAN K., *Il profeta. Del matrimonio*, Newton, Roma 1993.
- GIOVANNI PAOLO II, *Vita consacrata. Esortazione apostolica post-sinodale circa la vita consacrata e la sua missione nella chiesa e nel mondo*, EDB, Bologna 1996.
- GRASSO P., *Psicologia sociale*, Gili, Torino 1956.

- GRIÉGER P., *Comunicazione e informazione al servizio della comunità*, Paoline, Alba 1976.
- *Comunità di persone. «Essere con...». Approccio caratterologico*, Ancora, Milano 1978.
- *Partecipazione e animazione comunitaria*, Ancora, Milano, 1982.
- HEIDER J., *Il Tao della leadership. Gestire il potenziale umano in armonia con le leggi universali*, L'Età dell'Acquario, Grignasco (NO) 1998.
- HORNEY K., *I nostri conflitti interni*, Martinelli, Firenze 1971.
- KHARBANDA O. - STALLWOTHY E., *Il lavoro in team. La struttura piramidale è fallita. Come organizzare e guidare gruppi di lavoro nella nuova impresa-rete*, De Agostini, Novara 1994.
- KINCH J.W., *Psicologia sociale*, Angeli, Milano, 1978.
- KRECH D. - CRUTCHFIELD R. — BALLACHEY E.L., *Individuo e società. Manuale di psicologia sociale*, Giunti, Firenze 1972.
- KUHN T., *The Structure of Scientific Revolutions*, University Press, Chicago 1962.
- LEAVITT H.J., *Psicologia per dirigenti*, Etas Libri, Milano 1981.
- LEWIN K., *I conflitti sociali*, Angeli, Milano 1972.
- MACCIO C., *L'animazione dei gruppi*, La Scuola, Brescia 1973.
- MAISONNEUVE J., *La dinamica di gruppo*, Celuc, Milano 1973.
- *Guida alla psicosociologia*, Sansoni, Firenze 1969.
- *Psicologia sociale*, Garzanti, Milano 1962.
- MANENTI A., *Vivere gli ideali*, EDB, Bologna 1991.
- *Vivere insieme. Aspetti psicologici*, EDB, Bologna 1991.
- MASLOW A., *Motivazione e personalità*, Armando, Roma 1977.
- MIETTO P., *Maturità umana e formazione sacerdotale. Orientamenti per una pedagogia della maturità*, EDB, Bologna 1968.
- MIGLIORINI B., *Vocabolario della lingua italiana*, Paravia, Torino 1966.
- MIZZAU M., *Prospettive della comunicazione interpersonale*, Mulino, Bologna 1977.

- MUCCHIELLI R., *Come condurre le riunioni. Teoria e pratica*, Elle Di Ci, Leumann (Torino) 1993.
- *La dinamica di gruppo*, Elle Di Ci, Torino 1980.
- MURA E., *Autorità e obbedienza*, «Vita consacrata» 1969/1.
- OLMSTED M.S., *I gruppi sociali elementari*, il Mulino, Bologna 1963.
- PALAZZI F., *Novissimo dizionario della lingua italiana*, Ceschina, Milano 1959.
- RIDICK J., *I voti. Un tesoro in vasi d'argilla. Riflessioni psicologico spirituali*, Piemme, Casale Monferrato 1983.
- ROSSATI A. - BRONDINO G., *Lezioni di psicologia sociale*, Stampatori, Torino 1998.
- RULLA L.M., *Psicologia del profondo e vocazione*, Marietti, Torino 1982.
- RULLA L.M. - IMODA F. - RIDICK J., *Struttura psicologica e vocazione*, Marietti, Torino 1977.
- SALONIA G., *Kairos*, EDB, Bologna 1994.
- SCILLIGO P., *Dinamica dei gruppi*, SEI, Torino 1977.
- SCHUTZ W.C., *I gruppi d'incontro. Nozioni fondamentali*, Celuc, Milano 1978.
- SECORD P.F. - BACKMAN C.W., *Psicologia sociale*, Mulino, Bologna 1972.
- STELLA S. - KANEKLIN, *L'attività di comando*, Etas Libri, Milano 1974.
- STEWART N., *Farsi degli amici sul lavoro*, Fabbri, Milano 1986.
- VALLE I., *Cause psicologiche di una crisi*, Paoline, Roma 1976.
- VANIER J., *Ogni uomo è una storia sacra*, EDB, Bologna 1996.
- VEITH V., *Il capitolo locale*, EDB, Bologna 1990.

INDICE

INTRODUZIONE	pag. 5
--------------------	--------

Capitolo 1

LA LEADERSHIP	» 9
1. Premessa	» 9
2. Onnipresenza del leader	» 10
3. Le funzioni del leader	» 13
4. Leadership e gruppo	» 14
5. Leader e leadership	» 15
6. I tratti psicologici del leader	» 16
7. Le motivazioni alla leadership	» 16
8. La formazione del leader	» 17

Capitolo 2

LA LEADERSHIP RELIGIOSA

PROFILO TRADIZIONALE DEL SUPERIORE RELIGIOSO	» 19
---	------

Capitolo 3

IL SUPERIORE OGGI	» 23
1. La figura del superiore come animatore	» 23
2. Identikit del superiore-animatore	» 25
3. Compiti del superiore oggi	» 30
4. Le aree dell'animazione	» 31
5. Gli strumenti dell'animazione	» 33

<i>Un po' di mitologia... e concezioni erranee</i>	pag.	33
<i>Il perdono e la correzione fraterna</i>	»	41
<i>Il capitolo locale</i>	»	44
<i>Motivazioni teologico-antropologico/sociali del capitolo locale</i>	»	45
<i>Difficoltà</i>	»	46
<i>La parte pratica</i>	»	47
<i>Schema dello svolgimento del capitolo locale</i> . .	»	48
<i>Compiti del superiore nel capitolo locale</i>	»	49
6. Stili di animazione	»	49
<i>Stile autoritario</i>	»	50
<i>Stile paternalistico</i>	»	51
<i>Stile lassista</i>	»	51
<i>Stile democratico</i>	»	52

Capitolo 4

IL SUPERIORE COME ACCOMPAGNATORE	»	55
1. «L'animazione come accompagnamento»	»	55
2. «La rete della vita»	»	58
3. «Il Tao della leadership»	»	62

Capitolo 5

IL SUPERIORE COME MEDIATORE	»	67
1. La comunità, incontro di diverse generazioni . .	»	67
2. Le difficoltà tipiche d'ogni età	»	67
3. Età adulta giovane	»	69
4. Età adulta di mezzo	»	71
5. La tarda età adulta	»	72
6. La comunità, incontro di caratteri diversi	»	73
7. La comunità, incontro di carismi operativi diversi	»	74

Capitolo 6

IL SUPERIORE COME FACILITATORE DEI PROCESSI DI COMUNICAZIONE

	pag. 79
1. Principi di dinamica di gruppo	» 79
2. Struttura del gruppo	» 80
3. La coesione e il senso d'appartenenza	» 81
4. Il clima e il morale di gruppo	» 82
5. Le norme e la pressione sociale	» 83
6. I conflitti	» 84
7. La comunicazione	» 86
8. La co-gestione	» 87

Capitolo 7

IL SUPERIORE, UOMO CHE SA LEGGERE I SEGNI DEI TEMPI

	» 89
1. La trasformazione socio-culturale	» 89
2. La formazione del superiore	» 91
3. Il superiore mediatore fraterno delle risposte co- munitarie ai segni dei tempi	» 92
4. Gli atteggiamenti fondamentali	» 95

Capitolo 8

IL SUPERIORE NEL TERZO MILLENNIO ...

	» 99
1. Analisi psico-sociale della situazione attuale ...	» 99
2. Il superiore per il terzo millennio	» 101

BIBLIOGRAFIA	» 103
--------------------	-------