



# ignaziana

rivista di ricerca teologica

www.ignaziana.org • rivista web semestrale edita dal Centro Ignaziano di Spiritualità di Napoli • n.2-2006

## *La scelta di scegliere*

*Approccio interdisciplinare*

**S.E.R. TOMÁŠ CARD. ŠPIDLÍK S.I.**

*Prefazione*

**GIOVANNI ARLEDLER S.I.**

*Il contesto della scelta cristiana e ignaziana oggi*

**ROSSANO ZAS FRIZ S.I.**

*Considerazioni sullo "scegliere" in Sant'Ignazio*

**GIULIO PARNOFIELLO S.I.**

*Scegliere e decidere*

**LUCIANO LARIVERA S.I.**

*Scegliere e management*

**HERMANN RODRÍGUEZ OSORIO S.I.**

*Discernimiento y obediencia  
en Pedro Fabro*



In questo anno di anniversari significativi per la vita della Compagnia di Gesù, in cui si commemorano cinquecento anni della nascita di due dei primi compagni del Fondatore, San Francesco Saverio e del Beato Pierre Favre, e quattrocentocinquanta della morte di Sant'Ignazio di Loyola, un gruppo di gesuiti che formano parte del GISI (Gruppo Interdisciplinare di Spiritualità Ignaziana, collegato al *Centro Ignaziano di Spiritualità* di Napoli), hanno voluto offrire le loro riflessioni specializzate in diverse discipline intorno a uno dei principali argomenti della spiritualità cristiana e ignaziana di tutti i tempi: quello della scelta.

Oramai è un luogo comune accennare alla difficoltà che, per esempio, trovano le giovani generazioni post-Vaticano II per prendere decisioni, specialmente se coinvolgono impegni stabili per tutta la vita. Ma prospettive più approfondite mostrano quanto sia determinante per la comprensione della nostra società la riflessione sullo "scegliere", al punto che Zygmunt Bauman, nel suo saggio *Il disagio della postmodernità* (Milano 2002, 104), sostiene che attualmente il fattore decisivo per la stratificazione della società è la *libertà di scelta*: "Più grande è la libertà di scelta posseduta, più alta la carica occupata nella gerarchia sociale. Le differenziazioni sociali postmoderne si misurano con il ventaglio delle opzioni realistiche". Se da questa considerazione sociologica passiamo a quella teologica che Hans Urs von Balthasar espone nel terzo volume di *Gloria* (Milano 1978, 100), possiamo avere un panorama più ampio per valutare l'importanza dell'argomento: "nell'analogia della libertà fra Dio e la creatura [l'uomo] sceglie ciò che «Dio nostro Signore ci dona di scegliere», nel fatto che l'uomo spontaneamente e volentieri compie anch'egli insieme con Dio quella particolare elezione che già si è compiuta per noi nell'eterna libertà di Dio. [...] il compito dell'uomo che marcia verso Dio viene da Dio accolto e "onorato" in conseguenza del fatto che esso, nella grazia e nella libertà, partecipa all'atto di elezione di Dio stesso". Il ventaglio che si apre tra lo scegliere come "fattore di stratificazione sociale" allo scegliere come "partecipazione alle decisioni divine" evidenzia la complessità dell'argomento e l'impossibilità di offrire approcci semplicistici. Consapevoli di questa situazione e malgrado l'evidente difficoltà per trattare l'argomento, si è voluto tuttavia fronteggiarlo da un punto di vista interdisciplinare avendo come sfondo di riferimento la spiritualità ignaziana.

La prima riflessione, di Giovanni Arledler S.I., serve come introduzione alla ricerca: l'autore presenta i segni dei tempi che condizionano oggi ogni scelta che si vuole realizzare con spirito cristiano. Segue lo studio di Rossano Zas Friz S.I. che sviluppa la concezione ignaziana dello "scegliere" e apre cammino alla riflessione pluridisciplinare con due approcci: uno proveniente dal campo morale e l'altro dalle scienze del *management*. Il primo, di Giulio Parnofiello S.I., col titolo: "Scegliere e decidere. Il discernimento morale in un'epoca pluralistica", mette di rilievo le difficoltà per prendere decisione in un ambiente che si apre democraticamente a tutte le opzioni possibili, mentre il secondo ravvicina la tematica dello scegliere che appare nelle narrazioni di "storie" ai processi decisionali propri della gestione imprenditoriale.

È evidente che in ogni studio di questo genere si corre il rischio di disperdersi senza arrivare a delle vere e proprie conclusioni. Ma in questo caso la "non conclusione" manifesta precisamente una problematica autentica nella quale si rispecchia lo spirito

del tempo, e non deve essere pressa necessariamente come una facile rassegna passiva a tale problematica. Gli autori hanno pensato che approfondendo diverse angolature della “difficoltà dello scegliere oggi” avrebbero dato un maggiore contributo per comprendere meglio i processi decisionali di coloro che nella fede cristiana vogliono scegliere nella speranza e nell’amore a Dio e ai fratelli.

Questo numero di Ignaziana si chiude con un articolo di Hermann Rodríguez S.I. sul discernimento e l’obbedienza in Pietro Favre. L’autore parte dell’apparente contraddizione che la pratica del discernimento potrebbe suscitare, cioè quella di non confrontarsi con un’istanza obbiettiva come l’obbedienza. Precisamente questa tensione tra il discernimento personale e l’obbedienza religiosa è rivisitata negli scritti del Beato Favre con lo scopo di mostrare non soltanto l’evidente tensione, ma anche il modo in cui lo stesso Favre cercava di riuscire ad armonizzarle.

Speriamo che gli studi offerti in questa seconda apparizione d’Ignaziana aiutino ad una maggiore comprensione dei temi proposti e possano anche servire per ulteriori riflessioni d’approfondimento.

# La scelta di scegliere

## *Approccio interdisciplinare*

### *Prefazione*

di S.E.R. TOMÁŠ CARD. ŠPIDLÍK S.I.

I fondatori dei monasteri o degli ordini religiosi non erano “ideologi”, ma “padri”. Avevano “figli” spirituali e per questo sono divenuti grandi personaggi nella storia ecclesiastica. Un “padre spirituale” non è semplice maestro ma comunica la vita dello Spirito. Per questo motivo, nell’antichità cristiana si dava loro pure il titolo “profeta”. Secondo la tradizione, deve avere tre doni principali: la *theologia*, la *diacrisis* e la *cardiognosia*, cioè la conoscenza di Dio, il discernimento degli spiriti e la conoscenza dei cuori umani.<sup>1</sup>

Un padre spirituale non può condurre un altro a Dio, se lui stesso non ha di Dio una conoscenza sufficiente. Ma non ogni conoscenza di Dio può essere chiamata “teologia” nel senso in cui lo intendevano i grandi autori spirituali. “Sarai teologo se preghi”, scrive Evagrio, convinto che proprio nella preghiera siamo introdotti nei misteri della vita divina della santissima Trinità. Giunto alla fine della sua vita, Ignazio confidò al padre Gonçalves da Câmara la sua crescita nella devozione: “Ogni volta e hora che voleva trovare Dio, lo trovava”. G. Nadal, uomo di fiducia del santo, riferisce: “Sappiamo che il padre Ignazio aveva ricevuto da Dio la grazia insigne di poter esercitarsi liberamente e riposarsi nella contemplazione della santissima Trinità”.

La paternità spirituale che comunica i misteri divini agli altri esige anche la conoscenza degli altri, una conoscenza non superficiale, ma genuina, la capacità leggere nei cuori umani (*cardiognosia*), sia per una illuminazione diretta sia per mezzo della “rivelazione dei pensieri”. Ignazio, senza dubbio, aveva una certa chiarezza delle persone con le quali comunicava. Però non ne parlava e sembrava che non ne facesse uso. Preferiva che tutti problemi umani fossero risolti con un colloquio amichevole.

Quale deve essere oggetto di questa comunicazione spirituale? Lungo i secoli, gli uomini spirituali hanno osservato che Dio si avvicina al cuore umano per mezzo di un “sentimento”, di una “intuizione” che diviene sempre più consapevole, acquista chiarezza, si esprime come un “pensiero”. La voce divina nella coscienza pura, scrive san Doroteo di Gaza, appare alla fine “come un pensiero” che ci dice chiaramente ciò che dobbiamo fare. Purtroppo viviamo in un mondo nel quale il “nemico della natura umana” – come lo chiama Ignazio – combatte contro il regno di Cristo, usando armi simili: i pensieri. Bisogna pertanto rendersi conto fin dall’inizio della loro differenza, opporre gli uni all’altri, come propone Ignazio nella parabola delle “due bandiere”. L’immagine

<sup>1</sup> Cfr. T. ŠPIDLÍK, *Lo starets. Un esempio di paternità spirituale*, Roma, Lipa, 2001.

dei due eserciti che si preparano alla battaglia per conquistare il cuore umano, il suo “castello interiore”, è ben nota fin dalla tradizione patristica.

Diversi autori affrontano questo problema secondo l’atteggiamento che è loro proprio. Sant’Antonio Abate e i semplici monaci dell’Egitto ne parlano in modo concreto, descrittivamente, mentre l’insegnamento d’Evagrio è sistematico. Le regole fondamentali formulate da Cassiano sono le più complete del suo tempo, e dopo di lui Diadoco di Foticea, che combatte il falso carisma dei messaliani, dà grande spazio al discernimento fra vere e false consolazioni.

Se ora ci domandiamo che cosa di nuovo abbia proposto Ignazio nelle sue regole, possiamo mettere in rilievo specialmente due aspetti. In primo luogo si deve apprezzare la freschezza dell’esperienza vissuta. Ignazio imparò a discernere non dai libri, ma vivendo questi problemi. Dal momento che era uomo semplice, le sue descrizioni colpiscono con la loro immediatezza.

Ma c’è ancora un secondo aspetto prezioso nelle sue istruzioni. Egli tiene in debita osservazione il progresso spirituale che modifica l’uso dei principi comuni, secondo lo stato d’animo delle persone concrete. È per questo motivo che distingue schematicamente le regole convenienti alla “prima settimana” (per i principianti) da quelle della “seconda settimana” (per coloro che progrediscono nella vita spirituale).

Le sue regole di discernimento sono espone negli *Esercizi* sotto forma di brevi consigli, ma con una sorprendente completezza che somiglia agli apoftegmi dei Padri. Nello stesso tempo, esse danno l’impressione di essere vere “regole” con valore universale. Ciò nonostante esiste nella tradizione monastica la ferma convinzione che il principiante non sia in grado di aiutarsi da solo in questa materia. Perciò deve rivelare “ogni pensiero”. Ignazio stesso, purtroppo, all’inizio non aveva chi lo aiutasse, commise degli errori e perciò ringrazia la Provvidenza di averlo salvato dai guai. Ma per evitare in seguito simili equivoci, doveva egli stesso formulare per sé certi principi di condotta.

Ignazio non era solo a trovarsi in una tale situazione. La mancanza di buoni padri spirituali si è sentita in tutti i tempi. Fu questo il motivo che condusse Evagrio Pontico ad una certa “gettivazione” del discernimento, a stabilire un catalogo generale dei pensieri che sono considerati come sicuramente suggeriti dal demonio. In certo modo lo fa anche Ignazio, ma egli rimane più in linea di Diadoco di Foticea: non si concentra tanto sugli oggetti che suggerisce l’avversario, quanto piuttosto sul modo in cui egli propone le suggestioni e su come l’anima reagisce ad essi e su quali stati del cuore essi provocano.

Ed è proprio questo aspetto che può essere comparato con ciò che le varie scienze moderne dicono allo stesso proposito. Se lo scopo degli *Esercizi* non l’abbondanza delle scienze, ma “sentire e gustare le cose internamente”, spontaneamente siamo spinti a comparare le esperienze del nostro fondatore con ciò che vi può aggiungere la recente scienza dei valori. Il fatto che essa ha ricevuto un proprio nome di “axiologia” dimostra la sua attualità per l’uomo il quale è, proprio oggi, sazio dall’abbondanza delle scienze fino al disgusto talvolta tragico. Per questo motivo saranno apprezzati, raccolti in questo libro, i saggi dei diversi specialisti che vogliono legere le tradizionali regole “tra le pieghe del nostro tempo”, “in un’epoca pluralistica”, nel contesto biblico, psicologico, educativo, sociale.

# Il contesto della scelta cristiana e ignaziana oggi

di GIOVANNI ARLEDLER S.I.

I contributi che presentiamo in questa pubblicazione ci aiutano a comprendere ciò che caratterizza una scelta cristiana matura, consapevole, eticamente fondata, destinata a durare nel tempo. Questa scelta cristiana – di cui parliamo – si precisa e si conferma grazie all’esperienza e alle regole di discernimento suggerite da sant’Ignazio di Loyola.

Alla domanda se questa maniera di procedere sia oggi praticabile e valida rispondono, di fatto, anche i circa 900 novizi di primo e secondo anno di ogni parte del mondo, che i gesuiti contano nelle loro statistiche: questa realtà, che testimonia la risposta ad una vocazione così esigente, non nasconde carenze umane e fragilità di fede, che pur affiorano nei credenti di questo nostro tempo, definito spesso “così splendido e tremendo insieme”.

Partendo da un celebre versetto biblico che esorta: «Non domandare: “Come mai i tempi antichi erano migliori del presente” perché una tale domanda non è ispirata da saggezza» (Qo 7,10) non cercheremo quindi ciò che caratterizza i nostri giorni “dal lato oscuro”, ma proveremo piuttosto a mettere in luce alcuni “segni dei tempi”, inserendoli in un contesto sapienziale affinché non appaiono come ostacoli, ma piuttosto come «sfide» od «opportunità» a quanti sono impegnati nel settore dell’apostolato giovanile, nel campo educativo o in quello dell’animazione e dell’accompagnamento vocazionale.

## 1. «Non abbiate paura!»

Come prima avvertenza, quasi raccogliendo una famosa esortazione di Giovanni Paolo II che ha caratterizzato tutto il suo pontificato, vorremmo raccomandare, assieme al non lasciarsi impressionare da descrizioni del presente a tinte troppo oscure, di non temere di guardare bene in faccia il nostro tempo perché ad un primo sguardo potrebbe apparire scoraggiante. È – di fatto – abbastanza comune leggere riflessioni di questo tenore:

«Nel contesto di educatore troverai altre forze [oltre a quelle che costituiscono un’ordinaria sfida al tuo impegno] che minacciano oggi l’affermazione del Regno: sistemi politico-economici strutturati in funzione del mercato, che riducono la dignità umana e accentuano la disuguaglianza [...], ideologie che fomentano l’individualismo, la cupidigia e la corruzione. Nuovissime tecnologie permettono che le persone comunichino tra di loro, ma i messaggi che veicolano non sempre promuovono la crescita e la dignità dell’uomo, anzi a volte lo riducono a puro oggetto»<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> ANDREA CECILIA RAMAL, *Lettera di S. Ignazio di Loyola a un educatore oggi*, Roma, AdP, 2005, 34-35.

Questo spunto ci dovrebbe stare particolarmente a cuore perché è tolto da una sorta di «Lettera» immaginaria che sant'Ignazio scrive a quanti si occupano dell'attività educativa nel contesto dell'Apostolato della Compagnia di Gesù. Di questa finzione letteraria è autrice Andrea Cecilia Ramal, una professoressa brasiliana che opera all'interno del Centro di Formazione Pedro Arrupe dei gesuiti di Rio de Janeiro. Cecilia Ramal, in questo scritto, immagina che Ignazio non si rivolga ai suoi confratelli, come nel famoso *Discorso* composto da padre Karl Rahner<sup>2</sup>, ma a un laico dei nostri giorni che collabora con i gesuiti.

## 2. Esperienza, riflessione, azione

L'introduzione al testo della Ramal parla esplicitamente dei momenti metodologici di quello che per consuetudine usiamo chiamare «paradigma metodologico ignaziano» – esperienza-riflessione-azione – e snocciola di seguito una serie di attenzioni e valori: 1° - portare, nel contesto delle sfide proposte dalla realtà di oggi un tipo di educazione che vuol operare una trasformazione sociale; 2° - aver presente la centralità della alunno all'interno delle attenzioni del docente e delle strutture scolastiche; 3° - aver come obiettivo un'eccellenza non solo accademica, ma soprattutto umana, che diviene scoperta dei talenti personali e un processo di crescita permanente; 4° - che porti l'educando a scelte consapevoli non solo a proprio favore ma anche [“soprattutto”] *per gli altri*; 5° - un metodo di valutazione dell'itinerario formativo che permetta all'alunno di procedere con consapevolezza nella costruzione del suo apprendimento; 6° - invito a mantenersi in uno stato di *formazione permanente* che permetta all'alunno di motivare il suo desiderio di apprendere e ai docenti di motivare il lavoro con i colleghi...

Queste precisazioni non sono ovviamente pertinenti in modo esatto per ogni genere di contesto, ma risultano facilmente adattabili per gli altri settori dell'attività con i giovani, in situazioni sociali diverse. È anche importante sottolineare subito che questo metodo ignaziano si può articolare in modo più vasto e flessibile (contesto-esperienza-riflessione-azione-valutazione)<sup>3</sup>, è simile ad altri progetti educativi come quello *scout* e, infine, che è appunto affine ad un'esperienza spiritualmente fondata in quanto originato dal cammino ignaziano degli *Esercizi spirituali*. Spieghiamo meglio: il modello che abbiamo visto per l'esperienza educativa e cioè «alunno-docente-materia (di insegnamento)» ricalca il modello pedagogico degli Esercizi esercitante-guida-esperienza (di Dio)» con tutte le precisazioni e applicazioni possibili<sup>4</sup>.

<sup>2</sup> KARL RAHNER, *Ignazio di Loyola*, Roma, Edizioni Paoline, 1989, 11-43.

<sup>3</sup> Cfr anche PROVINCIA D'ITALIA DELLA COMPAGNIA DI GESÙ, *La Pedagogia ignaziana*, Napoli, CIS, 1994, 23s.

<sup>4</sup> Ivi, 20.

### 3. Il nostro tempo come approccio alla realtà

Benché, purtroppo, si constata che si possono fare gli Esercizi molte volte senza raggiungere una vera conversione, senza decidersi per una radicale *sequela Christi*, l'esperienza fatta propria da Ignazio di Loyola vorrebbe effettivamente cambiare le persone e suggerire loro un'idea ben precisa nei riguardi di una nuova umanità che si è convinti di promuovere e costruire<sup>5</sup>. Tra i frutti di questa trasformazione umana e spirituale insieme, ci dovrebbe creare l'abitudine al buon senso, alla riflessione critica e discernimento<sup>6</sup>. Ancora: l'apertura agli altri non dovrebbe essere generica, ma fondata in un aprirsi all'Altro che è il Maestro Gesù e il suo Vangelo<sup>7</sup>. L'uomo purificato e orientato dagli Esercizi non dovrebbe aver timore di esporsi in prima persona, di leggere i segni dei tempi e di spiegarli agli altri, in un autentico contesto di speranza cristiana.

Ecco perché a distanza di anni ci appare significativa e profetica la pubblicazione del fascicolo *Gioventù ed Evangelizzazione*<sup>8</sup>, composto da una prima parte rappresentante una lettura della società e dei giovani (fine anni '70, inizio anni '80), affidata alla voce carismatica del Superiore Generale della Compagnia di Gesù di allora, padre Pedro Arrupe<sup>9</sup>, e una seconda parte, curata da don Riccardo Tonelli, salesiano, con l'impostazione di un itinerario educativo di ampio respiro, che aveva a cuore l'evangelizzazione della gioventù<sup>10</sup>. Ora già in quelle pagine, concepite nel corso del 1979, si leggeva di un mondo giovanile parallelo alla società del tempo, quindi emarginato, non aperto al dialogo e addirittura «vuoto»<sup>11</sup> ma, in una sorta di individuazione dell'«altra faccia della medaglia», si coglievano dei segni di reazione, di buona volontà, che erano già stati accolti implicitamente dall'ottimismo realistico, espresso da Giovanni Paolo II nella *Redemptor Hominis*<sup>12</sup>.

Oggi, dopo oltre 25 anni da quella lettura della realtà già così severa, ci sembra un segno caratteristico del nostro tempo, dei nostri giorni, il fatto che «il mondo pare voglia andare decisamente peggio», seguendo la deriva degli attentati alle Torri Gemelle di New York e poi la guerra in Afghanistan, in Irak, gli attentati a Madrid, a Londra ecc. Per quel che riguarda il mondo giovanile si parla di grave «analfabetizzazione di ritorno» (naturalmente linguistica e culturale insieme, già nell'età della scuola media e soprattutto nella scuola superiore), di poca o nulla incidenza delle famiglie, di relativismo etico ecc.

In qualche modo erede di quel nostro fascicolo del '79, è un ponderoso sussidio di *Pastorale giovanile*<sup>13</sup>, curato assieme ad altri ancora da don Riccardo Tonelli per conto

<sup>5</sup> ANDREA CECILIA RAMAL, *Lettera di S. Ignazio di Loyola a un educatore oggi*, Ivi, 36-40. 41s.

<sup>6</sup> Ivi, 45-47.

<sup>7</sup> Ivi, 59s.

<sup>8</sup> «Gioventù ed Evangelizzazione», Supplemento al n. 12 del 1980 di *Notizie dei gesuiti d'Italia*.

<sup>9</sup> «Gioventù ed Evangelizzazione», ivi, 5-22.

<sup>10</sup> Ivi, 23-68.

<sup>11</sup> Ivi, 8.

<sup>12</sup> Ivi, 8-9.

<sup>13</sup> ISTITUTO DI TEOLOGIA PASTORALE (ITP) - UPS, *Pastorale giovanile, Sfide, prospettive ed esperienze*, Torino-Leumann, Elledici, 2003.

dell'Istituto di Teologia Pastorale della Università Pontificia Salesiana di Roma. Questo sussidio ha, a sua volta, alle spalle altre autorevoli pubblicazioni come il *Dizionario di pastorale giovanile*<sup>14</sup>, che in sunto, assieme ad articoli, schede, lessico ecc., si può leggere in un CD-ROM allegato al volume.

Tra i molti contributi presenti in questo volume di *Pastorale giovanile* troviamo la sezione intitolata «Essere giovani oggi» firmata dal sociologo Mario Pollo. Ne riportiamo alcuni stralci tendenti ad abbozzare una sintesi della società odierna: «con la polverizzazione della modernità... il mondo contemporaneo ha assunto un carattere assolutamente nuovo... caratterizzato da un flusso ininterrotto di immagini *mass medianiche*... già Eraclito diceva che “il più bell'ordine è un mucchio di immagini gettate a caso”... non fa così meraviglia che l'organizzazione sociale sia segnata dalla turbolenza, dall'instabilità, dall'improbabilità... i valori delle generazioni adulte precedenti sono assunti [solo] in funzione di una relazionalità primaria... funzionale...»<sup>15</sup>.

Il debole sospetto che la sintesi di Mario Pollo sia troppo pessimista è smentito da altri contributi. Anche Giuseppe Savagnone parla del «vuoto etico» creatosi nel nostro tempo, di «estremo pluralismo», di «suicidio della tolleranza», di «lavaggio del cervello» operato dai *media* e giunge a conclusioni simili a questa nel quadro di un «arbitrio più totale», per cui si comprende la «... condizione di *molti* giovani che non riescono più né a credere in qualcosa, né a fare delle scelte, per l'impossibilità di trovare le ragioni oggettive di una qualsiasi presa di posizione»<sup>16</sup>.

#### 4. Leggere tra le pieghe del nostro tempo

Siamo stati attenti nel leggere nel passo di Savagnone «*molti* giovani» non “tutti”, così da avere uno spiraglio aperto per continuare la ricerca di quelle cosiddette «sfide», «opportunità», occasioni offerte dall'attuale condizione giovanile di cui il volume parla in continuazione e fin dall'iniziale «Una guida alla lettura»<sup>17</sup>. Ci siamo così convinti che i contributi di indagine e riflessioni sulla realtà sociale odierna e sulla condizione giovanile hanno un qualcosa di provocatorio, perché intendono suscitare il senso critico del lettore, cioè dello studioso e dell'operatore della pastorale giovanile, perché egli elabori, a sua volta, in forma sintetica, una lettura della realtà con la quale deve assolutamente confrontarsi<sup>18</sup>.

Perfino noi religiosi, poi, pur consapevoli delle difficoltà culturali di presentare, negli stessi Esercizi, la realtà del male e del peccato<sup>19</sup>, di fronte ad una lettura del reale siamo presi da perplessità e timori. Un'eco di questa preoccupazione si trova in un

<sup>14</sup> MIDALI M. – TONELLI R. (edd.), *Dizionario di pastorale giovanile*, Torino-Leimann, Elledici 1990.

<sup>15</sup> ITP – UPS, *Pastorale giovanile*, cit. 47-50s.

<sup>16</sup> Ivi, 33-37.

<sup>17</sup> Ivi, 6.7s.

<sup>18</sup> Ivi, 9-12s.

<sup>19</sup> Cfr SERGIO RENDINA, *L'itinerario degli Esercizi spirituali*, Roma AdP, 2004<sup>2</sup>, 64s.

numero unico della rivista dell'USMI (Unione Superiore Maggiori d'Italia) del 2 febbraio 2002, intitolato *Il paese dei fuochi. Una guerra santa?*, dove si affida alla dottoressa Giuliana Martirani, docente di scienze politiche, il difficile compito di tracciare un panorama della «situazione storica attuale, quanto mai difficile e oscura da comprendere»<sup>20</sup>, all'indomani delle stragi dell'11 settembre 2001: Bin Laden e il terrorismo islamico, l'equilibrio delle nazioni dopo il crollo dell'URSS, le vie del commercio, la Cina, il petrolio, le Banche, le risorse, le armi, le mafie transnazionali, i paradisi fiscali ecc. ecc. A chi scrive tutti questi appunti e schede appaiono “dati di fatto non discutibili” e tuttavia ritiene giusto sottolineare che nella pubblicazione siano presentati, per una sorta di conveniente delicatezza verso il lettore meno preparato e consapevole, come un «contributo... al discernimento di chi voglia leggere»<sup>21</sup>.

Per quel che riguarda una presa di coscienza personale, all'inizio degli anni '90 ero rimasto felicemente impressionato da una specie di “Osservatorio Interministeriale Permanente” varato dal Governo olandese per valutare meglio i suoi impegni in aiuto alle sue ex colonie e ai paesi meno sviluppati. In determinati anni questa commissione ha pubblicato alcuni documenti di ampio respiro di interesse comune, come quelli più recenti sulle risorse del nostro pianeta, sul protocollo di Kyoto, il dopo Tsunami ecc.

Tra i dati e le considerazioni che mi avevano colpito in uno dei primi documenti “su un mondo che cambia in situazione conflittuale”, citerei la schiettezza, quasi profetica, di alcune osservazioni: «“Non dobbiamo pensare che il nostro interesse nei confronti delle popolazioni povere sia veramente prioritario rispetto a quello del nostro paese...”». “Non possiamo illuderci di risolvere alle radici le questioni più scottanti...”». “Possiamo invitare i nostri interlocutori a una maggiore democrazia, ma senza attenderci risultati apprezzabili, tuttavia possiamo far dipendere i nostri aiuti dalle loro reazioni...”»<sup>22</sup>.

Un esperto di questioni internazionali mi disse che questi documenti del Governo olandese facevano scalpore, ma la stampa, anche quella specializzata, non se ne occupò molto. Una trasmissione televisiva italiana ne parlò una sera, osservando che le affermazioni contenute in questo genere di documenti, come quelli proposti dal Governo olandese, suggerivano anche quanto di concreto si sarebbe potuto fare a livello personale per ridurre il debito pubblico dei paesi poveri e impostare uno sviluppo compatibile. Qualcuno, in effetti, calcolò che un cittadino occidentale, con il costo di un'auto di medio-alta cilindrata, poteva contribuire ad aiutare un abitante del terzo mondo a scollarsi di dosso eventuali *handicap* in materia di economia e di sviluppo che si era ritrovato – come una sorta di dote negativa, si potrebbe dire – fin dalla nascita. Questa *concretezza* era simile a quella che nel 1962 fece sua il famoso filantropo Raul Faullereau quando chiese a John Kennedy e a Kruscev il denaro corrispondente al costo di un grande bombardiere strategico simile al B 52 statunitense per dare un colpo decisivo alla lebbra nel mondo. Non venne esaudito.

Nel 1985 i promotori del famoso concerto internazionale *Band-Aid for Africa*, tra i quali i *rockers* Geldof e Bono, presero l'impegno di seguire negli anni a venire l'*iter* degli

<sup>20</sup> UBMI, *Il paese dei fuochi*, 2<sup>a</sup> di copertina.

<sup>21</sup> Ivi.

aiuti rivolti al continente nero, per verificarne l'effettiva efficacia o le ragioni di impedimenti di vario genere, comprese le carenze dei governi o le responsabilità dei benefattori stessi. L'iniziativa, a parte il raggiungimento di alcuni obiettivi, è servita nel tempo per accrescere l'informazione e la consapevolezza di chi vi si era inserito in prima persona. In occasione di alcune iniziative prese nel corso del Grande Giubileo del 2000, promosso da Giovanni Paolo II, e del pluri-concerto celebrativo dei 20 anni di *for Africa* (estate 2005) si è avuto un riscontro di come certe problematiche suscitino l'attenzione di milioni e milioni di giovani e meno giovani.

Questa nostra breve introduzione sui segni dei tempi, su ciò che condiziona enormemente una scelta cristiana, vorrebbe contribuire a sfatare la convinzione diffusa che alcune difficoltà sono insormontabili, che alcuni problemi risultino irrisolvibili e che quindi non vale la pena neanche parlarne per non correre il rischio di far avvilitare ancora di più chi non avesse risorse umane e spirituali per reagire in modo conveniente e proporzionato.

Un professore di economia aziendale, Paolo Maria Di Stefano, ha dedicato un intero libro al dopo «11 settembre 2001»<sup>23</sup>, per convenire che «nulla deve essere più come prima», in quanto ognuno si potrebbe impegnare a cambiare il modo di gestire la politica, il governo degli Stati, l'economia, i rapporti interpersonali. Inoltre occorre ripensare la maniera con la quale prendiamo coscienza della nostra cultura (occidentale) nei confronti di quella di altre grandi popolazioni, non solo islamiche, ma africane, asiatiche, per vari aspetti lontane.

Nel crescere e migliorare noi stessi si trova già un inizio di soluzione, nel cercare di cambiare in senso positivo almeno noi stessi possiamo intravedere un tentativo importante di iniziare a dare risposte ai grandi problemi: «essere uomini e donne consapevoli in una Chiesa, inserita in un mondo che cambia», è appunto un buon punto di partenza per ogni serio progetto di pastorale giovanile!

## 5. Sembra sempre di girare a vuoto?

Desidero concludere questa scorribanda, che ho definito «sapienziale», con alcune considerazioni di padre Timothy Radcliffe, ex superiore generale dei domenicani dal 1992 al 2001, conosciuto ormai a livello mondiale come una delle voci più autorevoli del nostro tempo, coinvolto con un suo scritto<sup>24</sup> – tra l'altro – nella preparazione dell'ultimo Compresso Eucaristico Internazionale di Bari (21-29 maggio 2005). P. Radcliffe, propone spesso una lettura della realtà odierna in maniera apparentemente tanto severa che sulle prime lascia sgomenti, analogamente ad alcune analisi contenute nel volume di *Pastorale giovanile* e negli altri scritti citati. Nel volume dei suoi interventi, pubblicato

<sup>22</sup> GIOVANNI ARLEDLER, «La coscienza cristiana. Aiutare il prossimo», in *Il Messaggio del Cuore di Gesù*, 2001, n. 12, 9.

<sup>23</sup> PAOLO MARIA DI STEFANO, *Essere costruttori di una nuova società. 11-09-01 Lo spartiacque*, Milano, Franco Angeli, 2002.

<sup>24</sup> MARIANO MAGRASSI – TIMOTHY RADCLIFFE, *L'anima della domenica*, Bologna, EDB, 2005.

più di recente, *Que votre joie soit parfaite*, parla del nostro tempo come «un mondo in fuga» e lo paragona ad un'imponente costruzione inaugurata nel 2000, il *Millennium Wheel*, una grande rotatoria dalla quale si può godere uno spettacolare “colpo d'occhio”, ma che di fatto gira sempre in tondo, senza andare da nessuna parte...

Nella serie di scritti della raccolta precedente e tradotta in italiano, *Cantate un canto nuovo*, troviamo la versione ampliata di un intervento promosso dalla rivista *The Tablet* (Londra, giugno '94) e intitolato «*Jurassik Park* e l'ultima cena», dove per *Jurassik Park* si intende l'omonimo romanzo di Michael Crichton, da cui deriva il film di Steven Spielberg, mentre l'«ultima cena» è quella di Gesù nel giovedì santo. P. Radcliffe considera la vicenda narrata da Crichton-Spielberg (un mondo primitivo, ideale e fantastico, ricreato dall'ingegneria genetica, che si trasforma in una trappola mortale per i visitatori) come una storia emblematica della vita che conduciamo, che subiamo più che scegliere, dove tutto sarebbe scientificamente predisposto per andare al meglio, ma dove la natura stessa si ribella a questa ottimale programmazione, riacquistando una “spontaneità” che ci fa ricadere in un caos da giungla nera e dove l'unica regola finisce per diventare una egoistica lotta per la sopravvivenza. Il messaggio di Gesù contenuto nei gesti e nei simboli dell'Ultima Cena è invece, all'opposto, un invito al servizio, alla generosità, all'oblazione, alla totale offerta di sé. Con una profonda e aggiornata conoscenza della saggistica politica del suo paese, la Gran Bretagna, e degli Stati Uniti d'America, p. Radcliffe vede delle analogie tra il romanzo in questione e alcune conclusioni che vengono dal mondo dell'economia, tutto all'opposto del saggio di Paolo Maria Di Stefano, che invece si sforza di ricercare oggettività, buon senso coerenza, criteri, valori da ristabilire. Ricordiamo che – tra l'altro – «*Jurassik Park* e l'ultima cena» risale a prima degli attentati dell'11 settembre 2001:

«In questi ultimi anni sono accadute cose meravigliose, sono state raggiunte libertà inattese. Abbiamo visto la caduta del muro di Berlino, l'elezione di Nelson Mandela a presidente del Sud Africa. Forse ci avviamo verso la pace in Medio Oriente<sup>25</sup>. Eppure, nonostante ciò, a volte siamo assaliti da un triste fatalismo, dalla sensazione che nulla di quanto facciamo possa realmente affrontare e vincere la povertà crescente, la crudeltà e la morte. È ciò che Havel<sup>26</sup> definisce “l'incapacità generale della umanità moderna di dominare la propria situazione”. Forse quel senso di fatalismo è dovuto non soltanto al fallimento della scienza a dare tutte le risposte. In *The Culture of Contentment*, l'economista americano, John Kenneth Galbraith, sostiene che questo fatalismo è di fatto implicito nel nostro sistema economico, che la nostra politica è stata parecchio influenzata negli ultimi duecento anni, dalla filosofia del *laissez faire*. Essa sostiene che qualsiasi interferenza nel mercato agisca secondo i suoi principi e alla fine tutto andrà bene. “La vita economica ha in se stessa la capacità di risolvere i propri problemi e malgrado ciò di raggiungere alla fine il risultato migliore”. È una filosofia che incoraggia noi tutti a pensare soltanto a breve termine, poiché, come disse Keynes: “A lungo termine saremo tutti morti”»<sup>27</sup>.

<sup>25</sup> Sappiamo come è andata a finire, ma in una seconda serie di saggi, padre Radcliffe, scrive che l'uomo si attende (e probabilmente riceverà) sempre nuove sfide: TIMOTHY RADCLIFFE, *Que votre joie soit parfaite*, Paris, Cerf, 2002, 19.

<sup>26</sup> Grande letterato e primo presidente della Repubblica Ceca.

<sup>27</sup> «*Jurassik Park* e l'Ultima Cena», in *Cantate al Signore un canto nuovo*, Bologna, EDB, 2001, 26..

Quanto il pessimismo, il relativismo colpisce tutti noi? Quale spazio, in un mondo quasi totalmente condizionato da scelte dalle quali siamo mantenuti fuori, è rimasto al nostro libero arbitrio, alla nostra speranza cristiana? A padre Radcliffe, per quella via delle opportunità che sembra sempre aperta anche nelle situazioni più al limite, sembra aprirsi uno spiraglio in cui la parabola del seme, del grano caduto in terra (Gv 12, 24), può acquistare tutto il suo valore come alcuni martiri domenicani, trappisti e gesuiti hanno potuto testimoniare in anni recenti: nessuno potrà strapparci la nostra identità di essere fratelli e sorelle per questo mondo, nessuno potrà oscurare il nostro dono di sé, la nostra testimonianza, per quanto si industri a provarci<sup>28</sup>.

<sup>28</sup> THIMOTHY RADCLIFFE, «I religiosi: identità e visibilità oggi», in il *Regno-documenti*, 2004, n.5 , 178-182.

# Considerazioni sullo “scegliere” in Sant’Ignazio

di ROSSANO ZAS FRIZ S.I.

Per mettere a fuoco il significato ignaziano della parola “scegliere” bisogna compiere un breve percorso previo: innanzitutto delimitare il campo semantico del verbo in questione, per poi formulare una definizione. Metodologicamente seguiamo un cammino induttivo: da una riflessione attuale sul significato dello “scegliere”, passiamo alla considerazione del modo in cui la spiritualità di Ignazio di Loyola può aiutare *oggi* a compiere una scelta, cioè a scegliere. In questo cammino induttivo dobbiamo ricordare che tuttavia tra lui e noi ci sono più di 450 anni di distanza e condizioni di vita totalmente differenti.

## 1. Campo semantico<sup>1</sup> del verbo “scegliere”

Sinonimi di “scegliere”, in senso stretto, sono termini come eleggere, decidere, selezionare, optare, preferire, prediligere. In senso ampio si possono anche considerare sinonimi: concludere, deliberare, pensare, discernere, valutare, soppesare, dirimere, giudicare, sentenziare, prendere, risolvere, disporre, ottenere, staccare, separare, stabilire, ordinare/ri-ordinare, anteporre/posporre. Come antonimo si può considerare tutto quanto impedisce il normale sviluppo del movimento che porta a una “scelta”, come la confusione, la titubanza, il tentennamento, ecc.<sup>2</sup>

In effetti, per “scegliere” bisogna “eleggere”, compiere una “selezione” e fare una “opzione”, cioè “decidersi” in base a una “preferenza” verso una cosa o una persona che per diverse ragioni si “predilige” rispetto ad altre cose o persone. Ma è anche vero che il verbo “scegliere” punta alla realizzazione di una scelta, con la quale si “conclude” un processo “deliberativo”. Mediante questo processo si “pensa” e si “discerne”, si “valuta” e si “soppesa” per “dirimere”, “giudicare”, e/o “sentenziare” una situazione o “prendere” una decisione in modo da “risolvere” qualcosa e così, con lo scopo di “ottenere” un risultato, mettere a “disposizione” nuove risorse. Scegliere implica “staccare”, “separare” qualcosa che prima si presentava come una possibilità tra altre. In questo

<sup>1</sup> “Si chiama *campo semantico* l’area coperta, nell’ambito della significazione, da una parola o da un gruppo di parole della lingua” (Voce “Semantico” in *Dizionario di linguistica*. Zanichelli, Bologna 1979, 265-266). Partendo da una concezione polisemica, si cercherà il significato del verbo “scegliere” nel nostro “stato di lingua” per poi paragonarlo con quello di Sant’Ignazio.

<sup>2</sup> Cfr. Voce “Scegliere”, *Dizionario Garzanti. Sinonimi e Contrari*. Garzanti, Milano 1998, 761.

sensu chi sceglie “stabilisce” un nuovo “ordine”, “ri-ordina” un “ordine” precedente, “anteponendo” o “postponendo” degli elementi che prima si trovavano in un’altra disposizione. Certamente per realizzare una buona scelta è condizione indispensabile averne chiari i termini da scegliere. Perciò la confusione, l’incertezza, circa gli oggetti o le persone da scegliere deve essere combattuta, per raggiungere la maggior chiarezza possibile, da una parte; dall’altra, si devono combattere ugualmente gli stati soggettivi di titubanza, tentennamento.

Tra le sfumature possibili del verbo in questione, in riferimento al contesto europeo attuale “postmoderno”, “post-rivoluzionario” e “post-cristiano”, prendiamo come significato principale di “scegliere” l’intero processo interiore, mediante il quale una persona assume, in modo responsabile e continuo nel tempo, le conseguenze di un’alternativa presa tra due o più possibilità. “Scegliere” non implica soltanto i passi che portano a prendere una determinata decisione o realizzare una scelta, ma anche il dare continuità nel tempo alle opzioni scelte. Perciò non si può riservare il significato dello “scegliere” alla sola “presa” di decisione, ma bisogna includere all’interno del processo anche l’assunzione (più o meno permanente) delle conseguenze della scelta fatta.

Si esplicita così il retroterra dell’idea di “scelta” e dello “scegliere” a cui accenniamo e su cui centriamo l’attenzione: “scegliere” riguarda un “modo di vivere”, uno “stile di vita” che è il frutto, la conseguenza, di una decisione individuale eticamente fondata<sup>3</sup>. In questo senso “fare” una scelta, “scegliere” significa assumere responsabilmente nel tempo le conseguenze dell’elezione realizzata in base a una determinata scala di valori personalmente assunti. “Scegliere” significa decider-si per qualcosa e perseverare nella scelta compiuta. Evidentemente, mentre una persona persevera in una scelta, persevera nell’adesione a una determinata scala di valori. Interrompere questa perseveranza implica un cambiamento nella gerarchia dei valori, manifestata precisamente nell’atto di non volere più assumere le conseguenze implicate nella scelta precedentemente fatta. Cambiando scelta, si cambia l’ordine dei “valori”, e viceversa: cambiando i valori, la scelta non può rimanere la stessa. La perseveranza temporale di una scelta forma parte del contenuto di qualsiasi scelta, a meno che non si voglia delimitare lo “scegliere” all’esclusivo processo di presa di decisione.

In ogni “scelta” vi è implicita la “scelta” di uno o più valori che sono assunti intellettualmente e incorporati affettivamente, “incarnandosi” nella vita della persona che li sceglie. Perché tale “incarnazione” non sia opprimente, ma gioiosa, quanto più libera sarà la scelta, tanto più essa sarà umana, personale e confortante. Qui si devono considerare i presupposti e le condizioni di possibilità di uno scegliere libero per una sempre più autentica libertà di scelta<sup>4</sup>.

È anche importante osservare che “l’incarnazione” del valore che si compie in una determinata scelta rende visibile il valore assunto. Ma, contemporaneamente, ogni scel-

<sup>3</sup> Cfr. Voce “Scelta”, *Dizionario dell’uso*, V. UTET, Torino 2000, 952.

<sup>4</sup> Cfr. J. MA. RODRÍGUEZ OLAIZOLA, “Elegir hoy, desde la sociología” *Manresa* 73 (2001) 127-143; C. DOMÍNGUEZ, “El sujeto que ha de elegir, desde la psicología (I.)” *Manresa* 73 (2001) 145-160; IDEM, “El sujeto que ha de elegir hoy, visto desde la psicología (II.)” *Manresa* 73 (2001) 285-302.

ta “manifesta” la persona che sceglie, perché tra il “sé” della persona e il valore assunto si produce una “identificazione”. In questo modo la persona “diventa” quello che sceglie, e allo stesso tempo i valori scelti “configurano” la persona e gli danno “peso”.

Come conseguenza, si può dire che lo scegliere comporta non soltanto “l’incarnazione” di un valore, che corrisponde alla “manifestazione” del valore e al contemporaneo “rivelarsi” interiore di colui che sceglie, ma implica anche la trasformazione interiore della persona che incorpora i valori. Questa trasformazione si produce ogni volta che si realizza una nuova scelta. Perciò ci possono essere dei “progressi” o dei “regressi”, degli “arricchimenti” e degli “impoverimenti” a seconda dell’orizzonte di senso verso il quale le scelte si indirizzano. Per piccola che sia, non c’è scelta che non trasformi la persona interiormente.

In fine, un’ultima conseguenza: se è vero che ogni scelta trasforma, allora le scelte determinano la persona: scegliere significa auto-determinarsi. Nella misura in cui in ogni scelta una persona decide di identificarsi con uno o più valori, dove l’identificazione sarà tanto più intensa quanto più libera sia la persona, “scegliere” significa “scegliere-per-sé” ciò che si vuole essere, significa decidere la trasformazione che si vuole operare per se stessi. Uno si trasforma in ciò che sceglie e la scelta giudica chi la realizza.

## 2. Campo semantico del verbo “scegliere” in Sant’Ignazio

I verbi castigliani “elegir” e “escoger” si traducono in italiano con “eleggere” e “scegliere” rispettivamente. Al verbo “elegir” corrisponde il sostantivo castigliano “elección”, ma non esiste un sostantivo castigliano che corrisponda al verbo “escoger”, perciò si dice “elección” sia per l’azione di “elegir”, sia di “escoger”. In italiano esiste il sostantivo “elezione” come azione del verbo “eleggere” e “scelta” per “scegliere”. Tuttavia ha prevalso, nella terminologia italo-ignaziana, l’uso di “scelta” e non “elezione” per tradurre “elección”. L’edizione italiana curata da M. Gioia segue questo criterio: “elección” si traduce come “scelta” ed “elegir” come “scegliere”<sup>5</sup>.

È interessante annotare questo fatto perché negli scritti ignaziani “escoger” appare soltanto una volta negli *Esercizi Spirituali*, (“El Señor de todo el mundo *escoje* tantas personas, apóstoles, discípulos, etc.” [145, 1] e 20 nelle *Costituzioni*, mentre “elegir” appare 21 volte negli *Esercizi*, 34 nelle *Costituzioni*, una nel *Diario Spirituale* e una nella *Deliberazione sulla povertà* (57 volte negli Scritti ignaziani). Il sostantivo “elección” appare 36 volte negli *Esercizi*, 45 nelle *Costituzioni*, 22 nel *Diario Spirituale*, 5 nel *Direttorio Autografo* e una nel *Direttorio dato a voce* (109 volte in tutto).

<sup>5</sup> Cfr. *Gli scritti di Sant’Ignazio di Loyola*, a cura di M. Gioia. UTET, Torino 1977. Il titolo del n. 169 degli *Esercizi* traduce il castigliano “elección” in “scelta” e così varie volte nello stesso paragrafo, come nel n. 175 e 178. Tuttavia, non sempre si segue lo stesso criterio, come si vede nelle note 10 e 11 *infra*. “Scegliere” ed “eleggere” si possono scambiare.

## 2.1. “Elegir” negli Esercizi

Seguendo l’indicazione di García de Castro, il soggetto della scelta, cioè, colui che sceglie, può essere Dio e può essere l’uomo<sup>6</sup>. Secondo questo criterio Dio sceglie durante la seconda settimana [92, 1; 98, 4; 146, 3; 147, 2; 157, 2; 168, 2], che è precisamente il tempo in cui l’esercitante sceglie [135, 6; 152, 1; 167, 3; 169, 3-4; 172, 1; 177, 2; 180, 2; 184, 3-4; 185, 1; 189, 6]. Il verbo è utilizzato fuori dal contesto della seconda settimana soltanto due volte: nelle note introduttive agli esercizi [15, 2] e nel Principio e Fondamento [23, 7].

Dio ha scelto il re temporale [92, 1] e l’esercitante chiede allo stesso Dio di essere eletto e ricevuto da lui in uno stile di vita (“rintuzzando la propria sensualità e il proprio amore carnale e mondano”) in cui possa imitare il Re Eterno, Gesù Cristo, “nel sopportare tutte le ingiurie e ogni disprezzo e ogni tipo di povertà, tanto attuale quanto spirituale” [98, 4]. Nella meditazione delle due bandiere, Gesù invia i suoi discepoli movendoli a vivere in povertà, ma è Lui che sceglie per il discepolo la povertà attuale, materiale [146, 3; 147, 2]. Nella nota alla meditazione dei tre tipi di uomini, bisogna chiedere al Signore di essere eletti in povertà attuale, in caso di un movimento disordinato [157, 2]. Lo stesso si ripete nella nota alle tre forme di umiltà: bisogna chiedere al Signore di essere eletti in quella maggiore e migliore umiltà della terza forma [168, 2].

L’uomo, l’esercitante, chiede la grazia di scegliere quello che è “più confacente alla gloria della sua divina maestà” e alla salvezza della sua anima [152, 1]. Perciò desidera e sceglie “per imitare e rassomigliare più effettivamente a Cristo nostro Signore, la povertà con Cristo povero piuttosto che la ricchezza, le ingiurie con Cristo, che ne è ricolmo, piuttosto che gli onori” [167, 3].

Per Sant’Ignazio una scelta è buona quando si conserva puro l’occhio dell’intenzione “badando solo al fine per cui siamo stati creati, cioè per la lode di Dio nostro Signore e per la salvezza della nostra anima. [...] Nessuna cosa, quindi, mi deve spingere a prendere o a fare a meno di tali mezzi, se non unicamente il servizio e la lode di Dio nostro Signore e la salute eterna della mia anima” [169]. Perciò, una scelta disordinata “non sembra che sia vocazione divina” perché “ogni vocazione divina è sempre pura e limpida, senza mescolanza di sensualità né di nessun’altra propensione disordinata” [172, 3.5].

Alla purezza d’intenzione, si aggiunge, per fare una buona scelta, l’uso delle proprie potenze in modo libero e tranquillo [177]. Così il terzo punto del primo modo di fare buona e sana scelta raccomanda “chiedere a Dio nostro Signore che voglia sollecitare la mia volontà e voglia infondere nella mia anima quello che debbo fare a proposito della

<sup>6</sup> J. GARCÍA DE CASTRO, “¿Qué hacemos cuando hacemos ejercicios?” in *Manresa* 74 (2002) 16-17: “Elegir/hacer elección: elegir en ejercicios va vinculado a dos condiciones previas: se elige lo que se desea [23, 167, 177, 184], es decir, porque ha habido un previo proceso de afectación hacia el objeto a elegir, y se elige siempre en función del fin para el que hemos sido criados [23, 146, 147, 169, 180]. Pero elegir no es menos un ejercicio que Dios hace en la vida del ejercitante; es más, el ejercicio llega a ser plenamente tal, cuando alcanza su dimensión más pasiva, cuando el ejercitante es *elegido* por Dios para tal vida o estado [98, 135, 146, 147, 157, 168, 184], destacando así el carácter pasivo y trascendental de la elección”.

cosa in esame perché sia per la maggior gloria e lode sua; contemporaneamente riflettere bene e fedelmente col proprio intelletto e scegliere in modo conforme alla sua santissima e consenziente volontà” [180].

Nel primo punto del secondo modo di fare elezione l'esercitante deve assicurarsi che l'amore che lo spinge verso l'oggetto della sua scelta sia solo per amore di Dio, che cioè, “venga dall'alto” [184]. Così anche nel secondo punto, quando l'esercitante deve immaginare di dare un consiglio a qualcuno che non conosce, deve farlo desiderando ogni perfezione dell'altro a Gloria di Dio e la salvezza della propria anima [185].

Concludiamo questo paragrafo con la considerazione che l'uomo sceglie, ma è Dio colui che concede la scelta. In effetti, nella premessa per considerare gli stati di vita si indica chiaramente che avendo dato Gesù esempio dei due stati di vita durante la sua vita terrena (compimento dei comandamenti e della perfezione evangelica), l'esercitante deve, mentre continua a contemplare la vita di Cristo, cominciare a riflettere e a domandarsi in quale condizione o stato di vita la sua divina maestà vorrà servirsi di lui. Ma è una scelta combattuta, perché da una parte c'è la presenza del Signore e dall'altra il nemico della natura umana. Tuttavia, l'esercitante deve considerare come comportarsi in qualunque stato o condizione di vita che Dio nostro Signore gli concedesse di scegliere [135].

## 2.2. “Elegir” negli altri scritti ignaziani

Come si è fatto nel paragrafo precedente per gli *Esercizi Spirituali*, si riporta a continuazione dei brani dove appare la parola “elegir” in altri scritti ignaziani.

### *Costituzioni*

Esame: 130, 4: “Facendo posto alla più completa umiltà e alla più completa obbedienza, [lo scolastico indifferente] deve lasciare tutta la cura di se stesso, circa l'ufficio o lo stato che sarà scelto per lui, al suo Creatore e Signore e, in suo nome e per suo divino amore e riverenza, alla Compagnia o al suo superiore in quel tempo”.

Parte Ottava, cap. 1: “Aiuti per l'unione degli animi” [670, 3]; cap. 2 “Casi nei quali si terrà la Congregazione Generale [682, 5.9]; cap. 3 “Le persone che devono partecipare alla Congregazione” [684, 1]; cap. 4 “Chi deve convocare la Congregazione Generale” [688, 2.4; 689, 3]; cap. 5 “Luogo, data e modo della convocazione” [692, 3]; cap. 6 “Procedure da seguire in caso di elezione del generale” [695, 2; 698, 4; 699, 1; 700, 1; 701, 1.3.11.13.16; 702, 1; 703, 1; 705, 3; 708, 1; 710, 1]; cap. 7 “Procedura da seguire in caso di questioni estranee all'elezione del generale” [715, 1].

Parte Nona, cap. 1: “Necessità di un superiore generale e della sua elezione a vita” [719, 6; 720, 2; 721, 1]; cap. 4 “Autorità o cura che la Compagnia deve avere nei riguardi del preposito generale” [773, 1-3]; cap. 5 “Modo di procedere della Compagnia in quello che riguarda il preposito generale” [781, 1-2; 786, 2].

### *Diario Spirituale*

34, 2: “Dopo la messa, applicandomi a una particolare elezione per un'ora, esaminando bene la questione e la rendita proposta, ho l'impressione che si tratti di lacci e impe-

dimenti del nemico; quindi con molta tranquillità e pace, facendone offerta al Padre, scelsi<sup>7</sup> di non accettare rendite nemmeno per la chiesa”.

#### *Deliberazione sulla povertà*

13: “Scegliendo<sup>8</sup> questa [povertà] tutte e dieci, all’unanimità, prendiamo come capo lo stesso Gesù, nostro Creatore e Signore, per andare sotto la sua bandiera, a predicare e ad esortare, che è la nostra professione”.

Come si può notare, il verbo “scegliere” (*elegir*) si utilizza principalmente nelle parti ottava e nona delle *Costituzioni* nel senso di “eleggere”, cioè, di selezionare una persona tra molte per un determinato compito. Nella *Deliberazione*, anche se si tratta di Gesù, “scegliere” (*elegir*) ha questo stesso senso.

Tuttavia nel testo dell’*Esame* la Compagnia e il superiore appaiono come “la” mediazione per la realizzazione della volontà divina nella vita dello scolastico “indifferente”, cioè, di colui che è accolto nella Compagnia senza determinazione del suo grado [15], perché ne lascia alla stessa Compagnia la determinazione, nella più completa umiltà e obbedienza, nel nome di Dio e “per suo divino amore e riverenza”.

Nel brano del *Diario spirituale* citato Sant’Ignazio discerne se le chiese devono o non devono avere rendite, e discerne facendo attenzione alla mozione spirituale che sperimenta: da una parte gli sembra (*pareciéndome*) che avere rendite è un impedimento del nemico, mentre da un’altra percepisce “mozioni interiori e lacrime” quando non le accetta. Il pensiero di accettarle o meno è accompagnato da mozioni interiori che sono precisamente i mezzi mediante i quali Sant’Ignazio riconosce la diversità di spiriti e può così giudicare se tale pensiero viene da Dio o meno.

### **2.3. “Elección” negli Esercizi**

Il termine è usato quasi esclusivamente durante la seconda settimana<sup>9</sup>. Appare soltanto due volte fuori da questo contesto, sebbene sempre in rapporto alla “elezione” della seconda settimana: una volta nelle Note (*Anotaciones*) agli inizi degli *Esercizi* [18, 11] e un’altra volta quando si tratta dell’ufficio di distribuire le elemosine [338, 1].

Con il tema della “scelta” (*elección*) ci troviamo dinanzi a una trattazione più “tecnica” perché è sviluppato il metodo, la procedura, che l’esercitante deve rispettare per compiere una scelta ben fatta. Prima di tutto si stabilisce il tempo della scelta: “la materia della scelta si comincerà a trattare dalla contemplazione di Nazareth fino al Giordano incluso, corrispondente al quinto giorno, in conformità a quanto viene spiegato appresso” [163]. Ma prima di considerare la materia della scelta, “per abbracciare di cuo-

<sup>7</sup> L’edizione UTET traduce “stabilii” per il castigliano “elegiendo”, cfr. p. 280.

<sup>8</sup> La stessa edizione UTET traduce “eleggere” per “elegir”, cfr. p. 349.

<sup>9</sup> Osservazioni [163, 1; 164, 1]. Premessa per fare una scelta [169, 1-2]. Avvertenza riguardante le cose sulle quali si deve fare la scelta [170, 1-2; 171, 1-2; 172, 1-4; 173, 1-2; 174, 1-2]. Tre circostanze per fare una buona scelta [175, 1; 178, 1-3; 183, 1-2; 184, 1; 186, 1; 188, 1; 189, 3-4].

re la vera dottrina di Cristo nostro Signore” Sant’Ignazio raccomanda di considerare tre forme di umiltà [164]. Nel n. 169 c’è la “Premessa per fare una [buona] scelta”, come abbiamo già visto, e a partire dal numero seguente si avverte su quali cose si deve fare la scelta: devono essere cose indifferenti “o in se stesse buone e che siano ammesse nell’ambito della santa madre Chiesa gerarchica e che non siano cattive o in contrasto con essa” [170, 1-2]. Ma si distingue una scelta immutabile da una mutabile. La prima corrisponde a uno stato di vita come il matrimonio o il sacerdozio, la seconda “come accettare o lasciare benefici, prendere o rifiutare beni temporali” [171, 1-2]. Una scelta immutabile non si può cambiare. Quindi, anche se “non è stata fatta con rettitudine e nel modo dovuto, cioè senza inclinazione disordinata, si dovrà cercare, dopo essersi pentito, di condurre una vita onesta in quella propria scelta” [172, 1-4]. Chi ha fatto una scelta mutabile “senza tener conto della sensualità e del mondo” non deve fare una nuova scelta “ma in essa si perfezioni al massimo” [173, 1-2]. Il Santo mette una nota a continuazione, dove avverte che una scelta mutabile non ben fatta è utile rifarla “come si deve” per ottenere “frutti notevoli e molto graditi a Dio nostro Signore” [174, 1-2].

Le circostanze per realizzare una buona scelta sono tre. La prima si trova quando la volontà è talmente attratta da Dio che l’esercitante non dubita né può dubitare che quanto considera è volontà di Dio [175, 1]. La seconda, quando facendo esperienza di consolazione e desolazione si arriva ad avere chiarezza per scegliere [176]. La terza “è di tranquillità”: si considera il fine per il quale si è nato e si scelgono i mezzi per raggiungerlo [177]. Qualora l’elezione non fosse possibile farla nel primo o secondo modo, allora Sant’Ignazio spiega come procede nella terza maniera [178-188].

Infine, per quelli che non fanno elezione immutabile, perché sono già sposati o sono chierici, possono fare elezione su cose mutabile, ma se non sono pronti, possono invece riformare o emendare la vita o la condizione propria di ciascuno “cercando, cioè, di indirizzare la propria esistenza, la vita e la condizione sociale alla gloria e alla lode di Dio nostro Signore e alla salvezza della propria anima” [189, 3-4].

#### 2.4. “Elección” negli altri scritti

Nelle *Costituzioni* per “elección”, scelta, si intende generalmente il frutto di una decisione del superiore riguardo una situazione che deve risolvere a motivo della sua particolare competenza (Esame: 49,1.3-4; Parte Terza: 247, 1; Parte Quarta: 490,4; Parte Quinta: 511,6; Parte Settima: 623,1). In modo particolare si riferisce a quanto attiene alle nomine per un determinato incarico (Parte Ottava: 677,6; 682,6.9; 683, 4; 687, 2; 689, 1.3; 690, 2; 691, 1; 692, 2; 694, 1-2.6; 696, 2; 697, 1; 699,1; 700, 2; 701, 1.7.13.16; 702, 1; 704, 1; 709, 1; 711, 1-2. Parte Nona: 719, 7; 722, 1; 734, 2; 755, 1; 761, 1; 781, 1. Parte Decima: 817, 4; 820, 1-3).

Nel *Diario Spirituale* il termine “elección” appare diverse volte, ma in un contesto di discernimento spirituale in senso stretto (8, 1; 10, 1-2; 11, 5; 12, 1; 13, 1; 14, 1-2; 15, 1; 18, 1; 34, 1-2; 35, 1; 36, 1; 37, 1-3; 66, 3; 147, 1). Mentre nelle *Costituzioni* si trattava principalmente di compiere la scelta di una persona, qui si tratta anche di fare una scelta, ma di farla non per forza di una “ragione” e per merito della persona eletta, ma in atten-

zione a delle mozioni interiori e spirituali che Sant'Ignazio percepisce nell'anima come "segni" del disegno divino. Come esempio: "Subito dopo la messa, devozione non senza lacrime nel fare elezione per un'ora e mezza, o anche più, e nell'offrire [al Padre] quello che sulla base degli argomenti e dell'inclinazione della volontà mi sembrava meglio, cioè non tenere nessuna rendita. Questo volevo offrire al Padre con la mediazione e le preghiere della Madre e del Figlio. E mentre mi rivolgevo con la preghiera prima a Lei perché mi aiutasse presso suo Figlio e presso il Padre, poi al Figlio perché insieme con la Madre mi aiutasse presso il Padre, avvertii in me come un andare, o un essere portato, davanti al Padre; e in questo andare sentivo drizzarmi i capelli, e sensazione come di grande ardore per tutto il corpo; di conseguenza lacrime e devozione intensissima" (8).

Nel *Direttorio autografo* si fa riferimento ai modi di elezioni degli *Esercizi* (6, 1; 10, 1; 17, 1.3; 18, 1) così come nel *Direttorio dato a voce* (4, 1).

### 2.5. "Scegliere" per Sant'Ignazio

Gli autori discutono sul fine proprio degli *Esercizi*<sup>10</sup>. Senza entrare nel merito della discussione, è chiaro che negli *Esercizi* l'esercitante deve scegliere i mezzi a sua disposizione, siano essi una vera e propria "scelta" di vita, o una "riforma" di quella scelta, come il mezzo personale che lo conduce alla perfezione. Ma siccome non è una "perfezione" individualista, ma dialogica, che si matura nel rapporto con Dio, questa scelta non può essere fatta indipendentemente dalla volontà divina. Dio è il fine a cui la scelta punta mediante l'assunzione di una determinata forma di vita che serve come mezzo per arrivare a Lui. "Perfezione" significa "perfezione nell'amore verso Dio" e non una perfezione autoreferenziale che si sviluppa autonomamente a partire dal soggetto in un processo autocentrato di realizzazione<sup>11</sup>.

<sup>10</sup> Per una discussione aggiornata sull'argomento cfr. M. TEJERA, "Elegir, ¿qué? ¿cuándo?" *Manresa* 74 (2002) 53-70.

<sup>11</sup> "La gran aportación de S. Ignacio a la historia de la Espiritualidad ha sido precisamente haber vinculado indisolublemente la «experiencia del Espíritu» (el lenguaje de Dios) al reconocimiento, a través de él, de su voluntad, la consolación con la libertad. El hombre accede a su plenitud cuando, libre de los condicionamientos de la pasión (afección desordenada) y movido inmediatamente por Dios, elige espontáneamente aquello que siente que Dios previamente le pone en el corazón ([155,2] «en voluntad»). Entonces queda unificado intencionalmente por la sola búsqueda de la voluntad divina y en ella se da la plena coincidencia entre apetencia y libertad, entre naturaleza y persona, entre moción de Dios y voluntad; queda unificado, «de lo alto», para buscar y hallar a Dios (su voluntad) en todas las cosas, configurado con la **forma** de ser del **Hijo**, propia de Jesús, recibiendo de este modo en sí la vida filial" S. ARZUBIALDE, *Ejercicios Espirituales de San Ignacio*. Historia y análisis. Mensajero-Sal Térrea, Bilbao-Santander 1992, 382-283 (virgolette e grassetto dell'autore). Lo studio che l'autore compie non solo sulla scelta (pp. 381-413), ma su tutto il libro degli *Esercizi* risulta oggi insostituibile. In italiano si può vedere lo studio di S. RENDINA, "Il discernimento operativo o «elezione»", in AA.VV. *L'elezione negli Esercizi Spirituali*. Atti del Convegno Nazionale Autunno 2000. Relazioni, documenti, sintesi del lavoro di gruppi. Appunti di Spiritualità 53. Centro Ignaziano di Spiritualità (C.I.S.), Napoli 2001, 7-44. Nel volume si trova una sezione dedicata a "Documenti", tra i quali: A. DEMOUSTIER, "I. Preambolo per fare elezione" (47-52); ID. "II. Preambolo per considerare gli stati di vita" (53-57); M. LEDRUS, "Discernimento ed elezione" (58-98).

“Scegliere” significa ordinare la vita sotto l’impulso intimo del desiderio *amico* della natura umana (la grazia divina), combattendo il nemico della stessa natura. Il desiderio di “ordinare” divinamente la vita è un desiderio “operante” nella persona in quanto persona, a doppio titolo: in quanto “creatura” di Dio e in quanto soggetto-oggetto della grazia di Dio che lo rende “figlio” suo. Il magnetismo opera nella calamita allo stesso modo: perché la calamita sia attirata deve “essere” calamita e il magnetismo deve esercitare il suo influsso in modo attuale. L’uomo desidera Dio perché è sua creatura e perché Dio lo attira sempre a sé volutamente. Gli *Esercizi* presuppongono questa struttura/dinamica teologico-antropologica che l’esercitante attualizza nella “indifferenza” ignaziana. Quindi non si tratta, negli *Esercizi*, di “scegliere” Dio, ma di “scegliere” il cammino verso di lui.

Però come “scegliere” questo cammino sotto la spinta di tale desiderio? L’esercitante deve seguire le indicazioni “tecniche” del direttore degli *Esercizi* man mano che si procede nella contemplazione della vita di Gesù durante la seconda settimana. In un certo senso, sono la ragione e la volontà che devono seguire il desiderio e adeguarsi all’ordine di vita che esso stabilisce. Ma di che desiderio si tratta? Nient’altro che di amore, un amore che è riconosciuto presente e operante nella persona e nella sua storia personale. Perciò l’esercitante cerca fuori di sé quello che deve fare della sua vita: il suo amore verso Dio lo spinge a realizzare quello che il suo amato vuole, ma per farlo deve sapere cosa fare, e per saperlo deve soprattutto conoscerlo, contemplarlo nei suoi misteri. Il mistero di Gesù darà un nuovo ordine alla vita dell’esercitante perché contemplandolo si approfondisce il rapporto e l’amore mutuo. Nel contesto di quell’amore si sceglie una forma (stato) di vita, uno stile di vita. Ciò significa scegliere il modo in cui si costruirà con Dio la via che porterà il desiderio di Lui alla pienezza escatologica. Per questa ragione, quanto più puro è l’amore, maggiore sarà l’unione con la divina volontà, che è puro amore. In realtà, scegliere significa scegliere la scelta divina soltanto per amore del desiderio di amare Dio<sup>12</sup>. “Scegliere” il modo in cui Dio vuole essere amato può essere fatto soltanto se si è in comunione con Lui, perciò sceglie soltanto colui che ama. È la *normale* situazione di due amanti che vogliono corrispondersi l’uno all’altro il loro amore: l’esercitante cerca di essere grato a Dio con una scelta che lo renderà felice, perché in essa Dio vuole venirci incontro per “infeliciarlo” (renderlo felice interiormente).

Nei due casi dove Sant’Ignazio usa il verbo “scegliere” al di fuori degli *Esercizi*, nell’*Esame* [130,4] e del *Diario* (34, 2), vi è implicita la rinuncia a se stesso, propria dell’amore. Nel primo caso lo scolastico indifferente lascia nelle mani della Compagnia la determinazione del grado che prenderà nella Compagnia; e nel secondo, Sant’Ignazio lascia nella determinazione della mozione interiore l’ultima parola sul discernimento che sta realizzando. Il protagonismo decisivo si mette sempre nelle mani altrui, e questo è possibile farlo gioiosamente soltanto quando si ama veramente.

“Scegliere” significa per Sant’Ignazio discernere per decidere di fare soltanto quello che si vuole fare per il più puro amore di Dio. Ma per lui non basta amare, bisogna

<sup>12</sup> Cfr. H.U. VON BALTHASAR, “Ignazio di Loyola e la gloria barocca della rappresentazione”, in *Gloria. Una estetica teologica. V: Nello spazio della metafisica. L’epoca moderna*. Jaca Book, Milano 1971, 100.

sempre amare di più. Il *magis* ignaziano è desiderio amoroso in moto, esattamente come quello di Dio. Esempio lampante di questo atteggiamento è il processo testimoniato nel *Diario Spirituale* di come Sant'Ignazio discerne su di un particolare punto delle Costituzioni. Il suo cuore è la carta dove le mozioni spirituali scrivono quello che lui interpreta come volontà divina.

Per J. Melloni la specificità degli *Esercizi* si trova nella «mistagogia ignaziana della scelta» che “addentra nel Mistero dell'unione con Dio attraverso lo spogliamento di se stessi, il che è rappresentato dall'atto di elezione”<sup>13</sup>. In altre sue parole: “la capacità di donarsi per mezzo dell'elezione è partecipazione alla vita divina, di cui la mistagogia degli *Esercizi* è un'introduzione”<sup>14</sup>.

Per l'autore “bisogna tenere in conto il fine esplicito degli *Esercizi* dato da Ignazio: la ricerca della volontà di Dio circa la propria vita per rendersi disponibili ad essa con tutto l'essere. Questo è il passo avanti che Ignazio mette in atto rispetto a tutta la tradizione precedente: *la denominazione ignaziana dell'unione con Dio è l'elezione*”<sup>15</sup>. Siccome si sceglie nell'azione della vita che si svolge continuamente nella storia, l'unione con Dio non può essere uno stato, ma una dinamica: per Ignazio “l'unione è una tendenza e mai uno stato compiuto”<sup>16</sup>.

### 3. Per “scegliere” ignazianamente

Concludiamo questo saggio con alcuni spunti per motivare l'approfondimento personale e “ignaziano”. “Scegliere” significa assumere responsabilmente un valore e incarnarlo nella propria vita in un modo più o meno permanente. Questa dimensione temporale è oggi particolarmente in crisi, ma una scelta è una scelta tanto quanto permane nel tempo<sup>17</sup>.

Per Sant'Ignazio la scelta dello stato di vita è immutabile perché coinvolge la volontà divina, che non può cambiare. È Dio che sceglie e l'esercitante sceglie la scelta divina, la quale è liberante se è fatta per amore di Dio. Perciò la condizione di possibilità di tale scelta è un amore puro e retto verso Dio. L'esercitante fa gli *Esercizi* per non lasciarsi prendere da un'affezione disordinata e poter decidere sulla sua vita secondo il “Principio e Fondamento”. Tuttavia, la persona che sceglie può sbagliarsi, o può sbagliare il direttore degli esercizi, o la guida spirituale. In questo caso si riconosce (oggi più che al tempo di Sant'Ignazio) che tale scelta “immutabile” non fu fatta bene e perciò si scioglie (come nel caso della “nullità” del matrimonio). Ma non significa assolutamente che la scelta sia mutabile, significa che non fu ben fatta. Non si deve confondere l'immutabilità della scelta o con sbagliarsi nel scegliere o con perseverare nella scelta che si riconosce

<sup>13</sup> J. MELLONI, *Gli Esercizi nella tradizione dell'Occidente*. Appunti di Spiritualità 57. Centro Ignaziano di Spiritualità (C.I.S.). Napoli 2004, 49.

<sup>14</sup> *Ibidem*, 52.

<sup>15</sup> *Ibidem*, 50 (corsivo dell'autore).

<sup>16</sup> *Ibidem*.

<sup>17</sup> Cfr. J.M. RUFO, “Elecciones «inmutables», desde la provisionalidad” *Manresa* 73 (2001) 161-173.

sbagliata. La vocazione divina, sia al matrimonio sia al ministero ordinato o alla vita religiosa non è mai mutabile. La ragione è semplice: se il fine della vita umana è l'unione escatologica con Dio, in quanto escatologica, essa deve iniziare "immutabilmente" già nella storia di questo mondo perché si sceglie quello che Dio ha scelto. Il presupposto non esplicitato, ma che è attivo all'interno della natura umana è la grazia che attira "inconsapevolmente", ma liberamente, la persona alla realizzazione della sua vocazione divina insita nel suo cuore in quanto creatura divina. La vita nella fede rende consapevole il credente che si apre così a un processo "cosciente" di conversione "cristiano".

In un primo momento questo processo si caratterizza come una forte consapevolezza della rivelazione dell'amore di Dio in Cristo. Ma in un secondo momento si avverte fortemente il bisogno di fare una "scelta", cioè di accettare o rifiutare tale amore. La manifestazione amorosa divina deve essere accolta e integrata personalmente. A maggior coscienza dell'amore ricevuto, maggior responsabilità e maggior lucidità nel rapporto dialogico con Dio. Ma anche maggior "unione" perché nella "scelta" si opera l'identificazione con il valore scelto. In questo caso, Dio. Per questa ragione fare una "scelta di vita" che si interpreta come scegliere un mezzo per realizzare il fine per il quale si è stato creato presuppone non solo l'accettazione dell'amore divino, ma il volere identificarsi con Esso. Ordinare la vita ignazianamente significa relativizzare tutto per amore di Dio e cercare di capire quando si agisce per altri motivi. La fonte di una tale "scelta di vita" è l'amore. Se la scelta cambia è perché l'amore è cambiato, e questo si chiama amore disordinato<sup>18</sup>.

La "perfezione" della vita consiste precisamente nella realizzazione di una piena risposta a tale consapevolezza amorosa. Perciò la mediazione in cui si dona la vita non può essere lasciata all'arbitrio della sola persona, ma deve concordarsi con l'oggetto del suo amore, Dio, e la sua mediazione che è la Chiesa. In questo quadro "fare" la volontà della persona divina non significa altro che "fare" la volontà della persona umana: è la stessa volontà<sup>19</sup>. Perciò l'amante non desidera altro che fare la volontà dell'Amato: a una maggior consapevolezza dell'Amato, corrisponde un maggior desiderio dell'amante per compiacerlo.

Prepararsi a fare una scelta seguendo una metodologia ignaziana presuppone la conoscenza di Dio e l'amore verso di lui. "Scegliere Dio" è sinonimo di salvezza e "scegliere la sua volontà" significa una "scelta di vita" nella quale si condiziona tutto a quel desiderio di salvezza del quale si ha "già" esperienza. Perciò una "scelta" di questo tipo non può essere "temporale", deve essere necessariamente "eterna" perché è in gioco la dimensione escatologica dell'amore divino e della vita umana. Dio non può scegliere per una persona una mediazione limitata a qualche anno della vita, perché la mediazio-

<sup>18</sup> Perciò si fa un "processo" canonico per l'annullamento del sacramento del matrimonio o dell'ordine, per constatare che non si erano compiute le condizioni necessarie per la validità di sacramento. L'amore sa solo essere libero.

<sup>19</sup> Siccome la vita biologica è in realtà il mezzo che dà l'accesso a tutti gli altri mezzi, la determinazione di quello che una persona fa di se stesso e della sua vita è sempre un'autodeterminazione escatologica responsabile dinanzi l'amore di Dio, voglia o non voglia esserne consapevole la persona.

ne che Dio sceglie è “motivata” da un amore eterno: la mediazione è una mediazione divinamente voluta per un’unione eterna. Dio sceglie una mediazione per essere amato in essa per tutta l’eternità, ma si inizia nel tempo. Vivendola con fedeltà porterà alla pienezza escatologica della realizzazione dell’unica vocazione alla quale tutti sono chiamati: quella di amarlo esclusivamente.

L’esperienza della vita ci insegna che molte volte quello che oggi è un “sì” domani può essere un “no”, o viceversa: un no si può trasformare in un sì. Ma questo da parte umana. Da parte divina non è così. Ogni cosa che Dio sceglie la sceglie per sempre, perché nel suo tempo non c’è tempo, c’è soltanto eternità. Aderire alla volontà divina significa eternizzarsi nell’unico modo umano possibile: in una scelta escatologica, in quanto è sottoposta al tempo, ma è una scelta eterna da parte di Dio.

Quanto è stato detto accennava alla dimensione escatologica della scelta “immutabile”. Ciò non significa che lo scegliere ignaziano si limiti a queste grandi scelte. In effetti, la mistagogia ignaziana indirizza a una sempre maggiore chiarezza pratica del discernimento degli spiriti, nella quale si rispecchia anche la dimensione escatologica e storica della vita cristiana: realizzare la volontà divina, amare Dio, è un impegno (dinamico) per tutta la vita e mai uno *status* spirituale.

Concludiamo riprendendo il modo in cui Sant’Ignazio “sceglie” nel suo *Diario Spirituale*. Lui vuole decidere, “scegliere” soltanto per il più puro amore verso Dio. Per questo motivo cerca di capire cosa vuole Dio nei minimi dettagli. Quando una scelta da fare è chiara, è chiaro per Ignazio che così la desidera Dio. Ma quando non lo è, Ignazio cerca in ogni modo di assicurarsi che la decisione che sta prendendo è anche voluta da Dio. Così, nel *Diario* interpreta le mozioni, le lacrime, osservando la loro intensità, frequenza e specialmente il momento in cui appaiono e con quali pensieri vengono. Ma anche pensa, riflette, cerca ragioni per una soluzione e per altra. Per chi ama, non importa quanto grande o piccola sia la questione da scegliere, quello che importa è scegliere sempre in comunione con la persona amata. E questo è il segreto dello scegliere ignaziano.

## Bibliografia

- AA.VV. *L'elezione negli Esercizi Spirituali*. Atti del Convegno Nazionale Autunno 2000. Relazioni, documenti, sintesi del lavoro di gruppi. Appunti di Spiritualità 53. Centro Ignaziano di Spiritualità (C.I.S.), Napoli 2001.
- ARZUBIALDE, S., *Ejercicios Espirituales de San Ignacio*. Historia y análisis. Mensajero-Sal Térrea, Bilbao- Santander 1992.
- BALTHASAR, H.U. VON, "Ignazio di Loyola e la gloria barocca della rappresentazione", in *Gloria. Una estetica teologica. V: Nello spazio della metafisica. L'epoca moderna*. Jaca Book, Milano 1971, 98-108.
- DOMÍNGUEZ, C., "El sujeto que ha de elegir, desde la psicología (I)" *Manresa* 73 (2001) 145-160.
- , "El sujeto que ha de elegir hoy, visto desde la psicología (II)" *Manresa* 73 (2001) 285-302.
- GARCÍA DE CASTRO, J., "¿Qué hacemos cuando hacemos ejercicios?" in *Manresa* 74 (2002) 11-40.
- MELLONI, J., *Gli Esercizi nella tradizione dell'Occidente*. Appunti di Spiritualità 57. Centro Ignaziano di Spiritualità (C.I.S.). Napoli 2004.
- RODRÍGUEZ OLAIZOLA, J. MA., "Elegir hoy, desde la sociología" *Manresa* 73 (2001) 127-143.
- RUFO, J.M., "Elecciones «inmutables», desde la provisionalidad" *Manresa* 73 (2001) 161-173.
- TEJERA, M., "Elegir, ¿qué? ¿cuándo?" *Manresa* 74 (2002) 53-70.

# Scegliere e decidere

## *Il discernimento morale in un'epoca pluralistica*

di GIULIO PARNOFIELLO S.I.

Il contesto in cui viviamo è indubbiamente di tipo plurale e questo provoca un certo sconcerto, soprattutto se si è abituati a vivere in un ambiente piuttosto omogeneo nel quale l'insieme delle esperienze, decisioni e criteriologie comportamentali è poco incline a variazioni sul tema. La coesistenza di stili e convinzioni piuttosto diverse è qualcosa che tocca di fatto la nostra vita concreta, influenzando mentalità e criteri personali e collettivi fino a diventare patrimonio condiviso e accolto nella vita di ciascun individuo e della società. La reazione di sconcerto che deriva da tale situazione può generare una comprensibile sensazione di paura e confusione, al punto da far assumere posizioni di contrasto a proposito di valori umani rilevanti. La diffusione mediatica di scenari su perdita di coesione, disintegrazione e conflitto tra popoli e culture è il segno più evidente di un cambiamento su cui vale la pena indagare per scoprire le ragioni del fenomeno plurale. Occorre rilevare innanzitutto che la diversità non riguarda solamente la percezione, ma appartiene agli stessi eventi<sup>1</sup>. Nel corso dei viaggi di scoperta, l'uomo conosce usi e costumi completamente diversi dai propri e non riducibili al proprio universo culturale al punto da dover relativizzare il proprio punto di vista che diviene uno fra gli altri possibili. Inoltre, la rivoluzione industriale con la diffusione dei mezzi di comunicazione non ha creato solamente il cosiddetto «villaggio globale», ma ha consentito soprattutto alle culture locali di rendersi presenti ed esigere un riconoscimento sulla scena mondiale. Sul versante della storia del pensiero, tutto questo ha prodotto la fine dell'etnocentrismo di matrice occidentale e la riflessione sul valore del multiculturalismo, termine piuttosto difficile da definire e sottoposto a diverse interpretazioni<sup>2</sup>. Si può generalmente dare una doppia accezione al multiculturalismo: si tratta di un concetto di tipo sociologico, che descrive un fenomeno di eterogeneità di tradizioni culturali, e prescrittivo, che indica un progetto politico mirante alla costruzione di una società multi-etnica. Il pluralismo sorge in seguito alle guerre di religione che hanno segnato per secoli i rapporti interconfessionali e all'affermazione graduale della tolleranza nei confronti di chi professava un credo religioso diverso dal proprio. Il riconoscimento del diritto alla libertà religiosa è, come sappiamo, un dato acquisito abbastanza recentemente da parte delle confessioni religiose che tentano di comprendere, non senza difficoltà, cosa comporta l'apertura all'universalità umana nei suoi vari elementi. Non è un caso che alcuni studio-

<sup>1</sup> Cfr. E. CHIAVACCI, «Un futuro per l'etica: il coraggio di andare oltre», 81-122; G. COCCOLINI, «Multiculturalismo», 281-296; V. GARCÍA, «El multiculturalismo: una interpelación ética», 193-216; P. CARLOTTI, *Etica cristiana, società ed economia*, 39-65.

<sup>2</sup> Cfr. G. L. BENA, «Modalità di pluralismo ragionevole», 156-176.

si si stiano chiedendo come comprendere il fenomeno religioso all'interno della società contemporanea, così ricca di differenze ma anche di problemi<sup>3</sup>. Le vie brevi che si prospettano sembrano preludere a non poter concepire l'etica senza la fede o a ridurre la fede all'etica. Si mettono da parte, in questo modo, le grandi intuizioni conciliari e postconciliari che hanno consentito di rinnovare profondamente la riflessione teologica, perché potesse rispondere in modo significativo alle domande e alle sfide odierne. Nel quadro pluralistico attuale è necessario ripensare anche la stessa teologia cristiana per rendere pensabile la fede in una società dove il mercato religioso offre una varietà di proposte che spesso rifiutano un'elaborazione concettuale soprattutto a livello di mentalità corrente. Non occorre una teologia nuova da sostituire a quella antica, ma un'interpretazione originale dell'esperienza cristiana<sup>4</sup>. L'evento fondatore che è Gesù Cristo consente di affermare che all'inizio di tutto vi è l'oggettivazione di una comunità e la pluralità dei linguaggi di fede: è la comunità il luogo teologico per eccellenza perché essa, nella sua pluralità, ricorda e interpreta l'incontro personale di salvezza con Gesù<sup>5</sup>. Vi è un'articolazione costante tra il discorso e la pratica, ma anche tra i discorsi e le pratiche di ieri, nel senso della tradizione, e i discorsi e le pratiche di oggi, nel senso del presente storico della Chiesa. Se si cerca di mantenere un criterio ermeneutico che permetta di operare un discernimento tra le interpretazioni multiple operate da questa interlocuzione, bisogna fare appello al gioco delle autorità plurali che è espresso secondo linguaggi differenti e in funzioni distinte. Si tratta del confronto con un'articolazione di autorità dove ciascuna non può definirsi come unica e rinvia all'altra: "Il plurale, dunque, è la manifestazione del senso"<sup>6</sup>. La riflessione sulla pluralità delle autorità all'interno della Chiesa porta a riflettere sulla specificità dell'esperienza cristiana: l'indissociabilità di un'esperienza dell'alterità da un'esperienza della particolarità della fede. Questa esperienza cristiana fondamentale non riproduce altro che le stesse condizioni della propria origine. Senza la particolarità dell'esistenza storica di Gesù non esisterebbe nulla di ciò che egli ha reso possibile, ma senza la negazione di questa singolarità, senza il suo superamento, nessuna oggettivazione storica del cristianesimo potrebbe avere un senso per la fede. Non esiste esperienza cristiana senza esperienza della particolarità e del suo superamento, perciò la fede più certa è sollecitata a praticare l'alterità. La dialettica della particolarità e del suo superamento per l'apertura all'altro fornisce una preziosa chiave per affrontare il problema attuale dell'universalità del cristianesimo di fronte alla pluralità delle tradizioni religiose e alla pluralità delle culture e dei sistemi valoriali: il cristianesimo nella sua espressione più genuina è segno di ciò che gli viene a mancare.

<sup>3</sup> Cfr. P. L. BERGER, «Il problema dell'agire morale nell'età del pluralismo», 400-413; J. HABERMAS, «Fede e sapere», 9-21.

<sup>4</sup> Cfr. M. DE CERTEAU, *La faiblesse de croire*, 183-263.

## 1. Fede e morale nel contesto odierno

L'incontro con la diversità, anche quando è conflittuale, permette sempre una migliore comprensione dell'esperienza religiosa, in tal senso è una possibilità che è concessa, obbligando a distinguere gli altri dalle proprie idee e dalle pretese su di essi: la diversità rivela la differenza degli altri e di Dio. La missione della Chiesa che si incontra con le culture differenti non sarà allora soltanto l'occasione di uno scontro o l'imposizione conciliatrice di un'idea determinata di cristianesimo. Essa sarà, invece, la presa di coscienza di non aver mai penetrato sufficientemente la trascendenza del Cristo e l'occasione di una maggiore fedeltà al vangelo. Cosa comporta tutto questo a livello di vita personale e sociale? I credenti e le comunità da essi composte si inseriscono in un percorso di continua ricerca della stessa verità che riguarda quell'esperienza etica condivisa con tutti gli esseri umani che vivono sulla terra<sup>7</sup>. Le condizioni esistenziali concrete non sono, dunque, per nulla diverse da quelle di tutti gli uomini. La stessa Chiesa nel suo insieme, inoltre, non si percepisce in modo isolato, ma si sente in compagnia degli uomini di buona volontà nel lavoro di conoscenza e discernimento del bene al quale essa partecipa con il suo contributo. Ciò che si presuppone in tutto questo è che il bene, oltre a essere conoscibile, sia anche comunicabile nel riconoscimento della comunicazione come elemento originario dell'uomo e nella consapevolezza di un cammino per nulla esente da rischi di ambiguità e arbitrio. Si rende sempre necessario a questo livello un serio e sapiente esercizio critico di purificazione e correzione dei processi di produzione dei nuovi punti di vista che contribuiscono a precisare meglio e a riformulare le convinzioni e le consuetudini che fanno parte del bagaglio etico dell'umanità. In questo orizzonte, l'uomo si riconosce come *viator*, in un itinerario fatto di rotture instauratrici che esigono una dinamica di ricerca: la verità non è un possesso o un ambito da delimitare e difendere, ma un punto di partenza nel quale confluiscono diversi movimenti e tensioni spesso contrapposte, nell'impossibilità di assolutizzare un aspetto a discapito di altri<sup>8</sup>. Il confronto dialogico diventa così espressione della stessa umanità intesa in modo autentico, dove è possibile affermare che è possibile comprendersi e vivere la comunione. Nella rivelazione biblica si osserva il dialogo etico che avviene tra la comunità dei credenti e le realtà umane che si presentano intorno a essa nella storia<sup>9</sup>. Israele comprende sulla base della fede nel Dio liberatore ciò che è eticamente rilevante per la vita, riconoscendo quanto di vero, buono e giusto è elaborato dalle culture circostanti che spesso diventano fondamentali per la correttezza di criteri da assumere a livello personale e interpersonale e in contesti nuovi e diversi tra loro. Lo stesso processo avviene nelle

<sup>5</sup> Cfr. S. BASTIANEL, *Teologia morale fondamentale. Moralità personale, ethos, etica cristiana*, 71-149.

<sup>6</sup> M. DE CERTEAU, *La faiblesse de croire*, 215.

<sup>7</sup> Cfr. J. FUCHS, *La ricerca della verità morale*.

<sup>8</sup> Cfr. M. DE CERTEAU, «La rupture instauratrice ou le christianisme dans la culture contemporaine», 1177-1214.

<sup>9</sup> Cfr. S. BASTIANEL – L. DI PINTO, «Per una fondazione biblica dell'etica», 75-173.

<sup>10</sup> Cfr. K. DEMMER, *Introduzione alla teologia morale*, 41-51.

comunità cristiane in cui la comprensione dei valori avviene all'interno di una storia e di una cultura dove i credenti sono inseriti e interpretano la realtà nel ricordo di Gesù, che ha redento il mondo. La comunicazione etica precede la fede perché appartiene all'uomo di ogni tempo e chi avanza delle pretese in questo campo, in nome della verità, deve presentare il fondamento delle proprie argomentazioni, compresi i credenti. La verità etica non è così direttamente derivabile da quella della fede alla quale corrispondono precisi correlati antropologici che sono il frutto della ragione illuminata dalla fede<sup>10</sup>: la dignità della persona (teologia della creazione), l'uguaglianza di tutti gli uomini (teologia della redenzione), la comunione finale con Dio (escatologia), la gratuità relazionale (teologia della grazia) etc. Sarà compito della riflessione etica riempire di contenuto questi concetti e verificarne il fondamento nel corso della storia e nell'analisi critica della realtà sperimentata e sperimentabile: è *intellectus fidei* che si inserisce nelle strutture razionali comuni a tutti gli uomini ed è chiamato a svolgere un compito di verifica mai concluso nel tempo. I valori infatti cambiano nel tempo poiché si riferiscono alla reale concretezza. Essi sono i molteplici beni e vanno chiaramente distinti dal valore morale che si riferisce alla persona umana in quanto responsabile di fronte ai valori (o disvalori) da assumere (o da evitare): per definizione è il soggetto che può essere moralmente buono o cattivo<sup>11</sup>. Insieme ai valori si modifica necessariamente la percezione di essi da parte delle persone in quanto coscienze personali inserite in contesti storici e, come tali, costituite in relazione. Se è vero che l'uomo si percepisce come soggetto, è altrettanto vero che non si trova in un punto zero come se tutto iniziasse con lui: è inserito in un preciso ambito di eventi già dati, criteri assunti e relazioni strutturate.

## 2. Moralità personale e relazionalità

In quest'ambito spesso si discute sul rapporto tra due estremi della questione: tra la cosiddetta morale della conformità e dell'obbedienza, secondo la quale la decisione personale non è altro che l'applicazione e la realizzazione di un ordine morale predefinito, e la concezione creatrice dell'etica, che vede la decisione personale come ciò che determina in maniera esclusiva il valore morale e come fondamento unico dell'ordine e del mondo morale<sup>12</sup>. Nei due casi si cade nel formalismo e nell'automatismo autoritario e si ha come risultato la soppressione dell'etica. In questo contesto, il problema è di sapere qual è il contributo proprio della coscienza nella costituzione della moralità e quindi nella messa in esistenza di questo ordine in un atto personale. Il termine ordine, che indica una molteplicità e un'unità, in altre parole un'analogia in cui il *princeps analogatum* e il punto di riferimento è l'uomo come soggetto morale, si può usare soltanto riferito all'uomo e alla sua libertà. Esso, in quanto morale, non si può esprimere in termini di pura oggettività, perché è sempre correlato all'uomo, alla persona umana, che è l'unico sog-

<sup>11</sup> Cfr. S. BASTIANEL, *Autonomia morale del credente. Senso e motivazioni di un'attuale tendenza teologica*, 24-34.

<sup>12</sup> Cfr. A. MOLINARO, *Libertà e coscienza. Saggi di etica filosofica e teologica*, 11-33.

getto morale: non esiste un oggetto morale se non in relazione a un soggetto morale. La moralità propriamente detta personale è appunto moralità in quanto procede dall'uomo ed ha nella sua coscienza la sua sede propria. In questo caso sarebbe meglio usare il termine reale con cui si intende la realtà morale intera nella sua correlazione analogica soggetto-oggetto. Il ruolo sottolineato del soggetto morale come *princeps analogatum* dell'ordine morale supera una visione cosificata della morale, in cui l'oggetto morale sia come cosa in sé e rende evidente il carattere personalistico e dialogico dell'ordine morale. Se la realtà morale è compresa come radicalmente intersoggettiva, occorre ricomprendere in modo significativo i termini in questione. Né l'uomo, né la relazione interumana, né Dio possono risultare come oggetti di un'azione morale in senso classico: il contenuto di questo termine cambia ed è totalmente diverso. Il rapporto intersoggettivo diventa il presupposto e il fondamento di ogni azione morale. Da una parte, Dio e la relazione interumana sono alla radice del mio essere e del mio realizzarmi nell'agire morale, dall'altra parte tutto questo si radica nella storia della salvezza che è l'azione in cui soggetti sono Dio Padre e l'umanità alleati in Cristo. In tale modo l'ordine morale reale diventa un rapporto intersoggettivo, interpersonale, dove il bene, il principio, la norma assumono un carattere personalistico nel loro costituirsi e attuarsi in azione morale. Il rapporto tra i soggetti umani diventa essenziale per una corretta comprensione del fenomeno etico. Alla base della moralità non può essere altro se non la persona nella sua profonda unità di consapevolezza, libertà e responsabilità che ha come suo presupposto la capacità di intendere e volere e di riconoscersi all'interno di un contesto di relazioni dove cresce e matura lentamente in termini di responsabilità. Da un punto di vista strettamente etico, bontà e malizia si riferiscono alla coscienza che non è completamente a nostra disposizione, ma è un processo che è affidato alla responsabilità della persona che orienta criteri e decisioni concrete sulla base di proprie motivazioni. Fare qualcosa perché è giusto fa comprendere come la coscienza non è affatto a nostra disposizione: essa non è ubbidienza e neppure arbitrio e si coniuga strettamente con la responsabilità. È vero che abbiamo l'esperienza della coscienza nella nostra interiorità, ma essa non è affatto monadica, cioè non si percepisce se non in modo relazionale. Il riconoscersi in un contesto di relazioni per assumerne la responsabilità è il segno del raggiungimento della maturità della persona che decide in modo autonomo e libero di fronte ai valori che la circondano. La relazione con il mondo e quella con l'altro essere umano costituiscono le coordinate fondamentali di riferimento per la coscienza della persona: qualunque decisione incide su tale rapporto e persino sulla propria identità. Dire e fare qualcosa di fronte a oggetti o un altro-da-sé è esprimere una logica di senso nella quale è compreso chi parla e agisce e che dischiude nuove possibilità di confronto e di dialogo. Nonostante la sua apparente frammentarietà e contingenza, la presenza del senso risulta una costante della storia umana e della stessa storia della salvezza fin dal suo inizio quando, in una narrazione tipicamente eziologica, Dio è accanto all'uomo che definisce le cose e gli esseri viventi dando uno specifico nome, cioè stabilendo relazioni in rapporto a sé<sup>13</sup>. Al di là di ogni ottica produttivista che riduce l'essere umano alla sua pura fattualità e delle visioni pessimistiche

<sup>13</sup> Cfr. J.-P. WILS, «Senso e motivazione», 194-213.

sulle possibilità relazionali dell'uomo che sarebbero votate al dominio e alla violenza, si fa strada nella coscienza umana la possibilità di un incontro con il *tu* interpellante dell'altro che "con la sola forza della presenza giudica inevitabilmente la totalità di ciò che io sono, in base al mio libero decidermi di fronte a lui"<sup>14</sup>. La presenza del *tu* nell'esistenza personale si pone in un accadimento, cioè in un incontro, dove è in gioco continuamente il proprio volere, conoscendo solamente il percorso fatto per giungere all'altro senza presumere di conoscerlo. La relazione è, dunque, un evento originario e non riducibile che richiede una rinuncia a "quel falso istinto dell'autoaffermazione che permette all'uomo di rifugiarsi nel possesso delle cose, quando si trovi al cospetto dell'incerto, evanescente, sfuggente, invisibile, pericoloso mondo della relazione"<sup>15</sup>. Porre all'inizio di tutto la relazione significa riconoscere che l'altro è colui senza il quale il vivere umano su questa terra non è tale e a partire da tale relazione comprendere e decidere ogni cosa: nel rispondere all'istanza posta dal suo vivere è il luogo stesso della moralità. Intersoggettività e responsabilità si coniugano dal punto di vista morale. L'impegno concreto diventa quello di riconoscere e promuovere il valore dell'altro in quanto tale e per il soggetto questo comporta un esercizio di comprensione del bene concretamente possibile da vivere responsabilmente nella realtà delle situazioni sperimentate e sperimentabili.

### 3. Discernimento etico e rivelazione

Da un punto di vista etico è importante cogliere la dinamica personale del soggetto che conosce e decide liberamente il suo porsi di fronte a un altro suo pari e la responsabilità che ne deriva. Autonomia e responsabilità sono in un preciso e reciproco rapporto polare dove ciascun termine spiega l'altro senza cedere a facili tentazioni riduzionistiche<sup>16</sup>. La capacità di discernimento a livello etico tocca in modo fondamentale la vita del credente e non coincide affatto con l'applicazione di qualche legge o norma di qualsivoglia origine. Si tratta di un aspetto originario che caratterizza la maturità personale dell'adulto nella fede a differenza di chi vive una specie di infantilismo spirituale e preferisce aderire a un'autorità senza responsabilmente assumere sino in fondo ciò che gli viene dalla sua esperienza come credente. Persino la volontà di Dio può essere identificata in modo eteronomo con una decisione presunta e già predeterminata che si chiede di accogliere senza poter minimamente variare. Dio ci chiederebbe di allinearci su un programma già stabilito al di fuori di noi? È l'immagine di un Dio malvagio che di fatto è presente in tale visione e da cui la Scrittura, particolarmente nella predicazione profetica, chiede di guardarsi, chiamandola col nome che gli spetta: idolatria<sup>17</sup>. Dall'altra

<sup>14</sup> S. BASTIANEL, *Autonomia morale del credente. Senso e motivazioni di un'attuale tendenza teologica*, 41.

<sup>15</sup> M. BUBER, *L'Io e il Tu*, 63.

<sup>16</sup> Cfr. S. BASTIANEL, *Autonomia morale del credente. Senso e motivazioni di un'attuale tendenza teologica*, 42-44.

<sup>17</sup> Cfr. G. TROTTA, ed., *Sul monte Sinai. Etica o rivelazione?*; H. SCHÜNGEL-STRAUMANN, *Decalogo e comandamenti di Dio*.

parte, potremmo anche domandarci come riconoscere con un grado di certezza ciò che è buono e giusto, evitando di far coincidere le nostre vie con quelle divine. Non si può negare in modo assoluto che siamo esenti dal rischio di ricondurre in maniera accomodante “ciò che a Dio piace”, secondo una ricorrente espressione paolina, ai nostri propri interessi. Di qui l'importanza di un atteggiamento personale di vigilanza e umiltà che non faccia presumere troppo di sé e sottoponga a un sguardo critico i modi propri e mediamente condivisi di pensare e agire, soprattutto quelli entrati a far parte di una struttura apparentemente ben consolidata di vita. Chi discerne è sottoposto come ogni essere umano alla fallibilità per la propria situazione psicologica, la sua personale biografia e le condizioni esistenziali concrete. Solamente un cammino di conversione permanente consente di disporsi a una capacità di scegliere e decidere che sia secondo i criteri del Cristo. La mondanità è propriamente un modo di pensare e agire che si assume nella propria esistenza ed esige una costante purificazione perché la propria mentalità sia sempre più vicina a quella di colui che ha dato la vita per tutti: non a caso la paretesi di Paolo ha il suo culmine nella *phronesis* di Gesù, da fare continuamente propria. La novità in Cristo sarebbe infatti ben poca cosa se si limitasse a uno stato di fatto, ma chiede responsabilmente che si cresca in essa nella misura di un amore che si dona completamente e gratuitamente, sulle orme di chi non ha pensato e agito secondo il privilegio di sé, ma per la vita e la libertà di ogni uomo. Tutto questo non ci piace e sarebbe ipocrita non riconoscerlo: dare la vita non è per niente un gesto automatico e immediato e richiede cura continua perché diventi un'offerta in grado di trasformare l'intera esistenza. Nella vita religiosa ebraica questo atteggiamento corrisponde alla “santificazione del Nome” (che noi ripetiamo continuamente nella preghiera del Padre Nostro), la quale si attua nella sottomissione quotidiana alla Torah e, in modo pieno, nell'offerta della vita<sup>18</sup>. Se questo viene fatto in nome di Dio, tale offerta deve avvenire nella linea della vita dell'uomo e della sua realizzazione in termini di libertà. Scopriamo come rilevante nella storia della salvezza proprio l'agire di Dio in favore dell'uomo, senza mai prevaricare sui suoi limiti e le sue possibilità: è l'orizzonte della creaturalità che non viene mai messo in discussione dal Creatore, persino nel modo in cui realizza la redenzione in Cristo. Spesso sentiamo dire che Gesù rivela l'uomo all'uomo, cioè il modo di vivere umanamente su questa terra da figli di Dio. Occorre esplicitare questo livello di riflessione teologica per rendere comprensibile la modalità della rivelazione che può diventare prassi ancora oggi possibile. Gesù si presenta disponibile all'incontro con chiunque, senza condizioni e in modo gratuito, sapendo di esporsi pubblicamente e infrangendo mentalità correnti: in lui Dio si fa prossimo e si dona a ogni uomo. Questo stesso modo di pensare e agire di Gesù diventa paradigmatico per ognuno, soprattutto per i credenti, chiamati ad assumere la stessa intenzionalità di colui che è venuto sulla terra per rivelare il volto vero di Dio, amante della vita. Come rileviamo dai vangeli, il Messia si fa segno efficace della possibile comunione con Dio senza venir meno alla verità del suo essere Dio e uomo allo stesso tempo, indicando se stesso come via di

<sup>18</sup> Cfr. C. DI SANTE, *Il padre nostro. L'esperienza di Dio nella tradizione ebraico-cristiana*.

pienezza di umanità<sup>19</sup>. Gesù non fa più di quello che potrebbe fare ogni uomo su questa terra e alla fine del suo itinerario si offre vittima innocente di fronte a chi gli toglie la vita, rendendosi solidale con ogni uomo su questa terra, soprattutto con chi è oppresso e subisce violenza. In questo suo modo di rivelarsi, il Figlio di Dio manifesta l'amore di Dio che dona completamente se stesso per ogni essere umano e indica ai suoi discepoli come concretamente vivere, facendo come lui.

#### 4. Come discernere eticamente

Di fronte alla complessità del vivere odierno a livello personale e sociale ci si può legittimamente domandare come fare per vivere la propria fede nel Dio di Gesù Cristo. L'uomo, dotato di ragione e volontà, è l'unico essere creato per se stesso e ciò che è chiamato a essere è affidato alla sua cura e responsabilità, secondo quella libertà che lo rende simile al suo Creatore. Non si è esenti dalla possibilità di sbagliare e tutta la storia umana è segnata costantemente dall'errore consapevolmente o inconsapevolmente assunto. La radice di tutto è il cuore, "più fallace di ogni altra cosa e difficilmente guaribile" (Ger 17, 9), e su questo Gesù stesso rende consapevoli i suoi: "L'uomo buono trae fuori il bene dal buon tesoro del suo cuore; l'uomo cattivo dal suo cattivo tesoro trae fuori il male" (Lc 6, 45). Il discernimento appare come un'arte necessaria e indispensabile proprio perché le azioni concrete sono guidate da movimenti interiori da distinguere e riconoscere allo scopo di scegliere e decidere liberamente e responsabilmente<sup>20</sup>. È tipico di un credente maturo esercitare una sensibilità volta a distinguere opportunamente il bene dal male, mettendo alla prova le proprie capacità e qualità per cogliere le possibilità operative di bene e farsene carico, senza attendere che tale livello di responsabilità sia richiamato in modo esteriore. Infatti, un atteggiamento di fede regolato da indicazioni di tipo normativo, che richiamano a un livello minimo etico riconosciuto e condiviso, non risulta sufficiente per connotare un adulto e spesso è imposto per mantenere in una sorta di infantilismo spirituale le persone. È chiaro che questo non rende superfluo il livello normativo, il quale risulta necessario per la vita quotidiana, in cui non sottoponiamo a discernimento qualunque decisione si renda opportuna, ma sarebbe piuttosto riduttivo pensare di risolvere il problema come mera applicazione di valori codificati in assunti e trasmessi a quanti si succedono a livello generazionale. Il giudizio morale spetta alle persone che sono le sole in grado di valutare i valori in gioco in una determinata situazione. Richiamarsi ai soggetti non è soggettivismo e appellarsi alle circostanze concrete non significa relativismo. Siamo spesso portati a scivolare in questi campi su posizioni estreme e, nello stesso tempo, per evitare ingenuità occorre essere consapevoli dei rischi della fallibilità, dell'arbitrio e del privilegio, insiti nelle scelte personali e comuni. Il soggetto che discerne non si pone come un assoluto senza condizioni

<sup>19</sup> Cfr. S. BASTIANEL, *Vita morale nella fede in Gesù Cristo*, 31-46.

<sup>20</sup> Cfr. TH. H. GREEN, *Il grano e la zizzania. Discernimento: punto di incontro tra preghiera e azione*; S. FAUSTI, *Occasione o tentazione? Arte di discernere e decidere*.

di riferimento: è di fatto inserito in un contesto esistenziale che non è neutro e le sue decisioni sono inserite in una precisa struttura psichico-emotiva che risente delle esperienze pregresse<sup>21</sup>. La storia personale ha, dunque, una sua complessità e ciò che si esprime a livello esterno costituisce una realizzazione concreta del proprio progettarsi, pur non esaurendo la ricchezza interiore di ciascuno. La persona non è la somma delle sue esperienze e decisioni messe in campo, ma la continuità delle sue opzioni rivela certamente il proprio orizzonte di comprensione e decisione. In un contesto di fede cristiana questo livello di interiorità profonda della persona è qualificato dall'incontro con Dio che ama e salva in Gesù Cristo<sup>22</sup>. In forza della liberazione donata e accolta in Cristo, sarà compito del credente esercitare responsabilmente la propria comprensione di fronte ai valori rilevanti per decidere cosa fare a livello operativo. La sperimentazione di un amore che rimette i propri peccati (= salvezza) consente, nella misura in cui ciò avviene in modo libero e gratuito, di liberare la propria libertà e di esprimerla responsabilmente nella propria vita a livello di relazioni con le persone, gli eventi e le cose. Non è ovviamente questione di un solo gesto o di un singolo momento, ma la cura della propria moralità si trasferisce nella realtà quotidiana, dove il credente verifica o falsifica la sua personale adesione a colui che gli donato la vita nuova in Dio, il Cristo Signore, alla cui mentalità cerca di conformarsi interpretando le situazioni eticamente rilevanti. Più specificatamente, cioè per quanto concerne l'ambito teologale, la relazione esplicita con Dio nella preghiera e nel culto è realtà affidata alla responsabile gestione del tempo e alla capacità di porre gli impegni secondo una corretta gerarchia: anche qui la reale opzione di fede, che pur altamente significativa è una tra le opzioni particolari, è resa vera o meno a seconda di una sincera attenzione a essa al di là di ogni ragionevole autogiustificazione. Ci si riferisce qui alla responsabilità che si ha di fronte al dono di Dio. Se è vero che tutto dipende da Dio, ciò che tocca all'essere umano è di essere là dove vive e fare tutto ciò che è possibile per corrispondere al dono fatto, come se tutto dipendesse da lui. Allo stesso tempo, occorre ricordare la condizione di fragilità e debolezza che è legata al fatto di essere creature. La peccaminosità personale, che è la base di quella strutturale, tocca l'intimità più profonda della coscienza ed è realtà da cui si è chiamati a convertirsi. Non siamo perfetti, ma siamo invitati a conoscere sempre più da vicino quel Dio che desidera l'amore e non il sacrificio, la conoscenza di lui più di ogni altra cosa (cfr. Os 6, 6). In questo senso, la vita morale nella fede è traducibile nei termini di continuo cambiamento di mentalità del credente, che è responsabile della propria opzione fondamentale, attuata nelle opzioni particolari.

Come le decisioni singole esprimono e fanno l'opzione fondamentale, che in esse si incarna e si costituisce, così la cura per la propria opzione fondamentale si realizza particolarmente nella cura per la coerenza delle singole decisioni, nell'attenzione a che esse esprimano e incarnino quella decisione di fondo, secondo i criteri unificanti che si sono scelti nella decisione di vita. Da un lato, ciò comporta l'attenzione alla verità obietti-

<sup>21</sup> Cfr. E. LÓPEZ AZPITARTE, «Discernimiento moral», 375-390.

<sup>22</sup> Cfr. S. BASTIANEL, *Vita morale nella fede in Gesù Cristo*, 71-120.

va del concreto in cui la persona è chiamata a vivere la sua moralità: la bontà morale si esprime nella sincera ricerca di un comportamento oggettivamente giusto, nel corretto rapporto alla realtà dei valori in questione, usando di tutte le risorse possibili per una esatta comprensione e valutazione del bene concretamente possibile. In ciò si realizza la necessaria mediazione umana dei valori evangelici. D'altro lato, proprio la ricerca di ciò che è obiettivamente giusto ha bisogno di essere sorretta dalla trasparenza e dalla verità della coscienza: perché la persona sia veramente aperta a riconoscere ed accogliere l'appello dei valori, perché la sincerità della sua fede conduca davvero una vita di donazione<sup>23</sup>.

Un credente che desidera sinceramente comprendere se stesso e decidersi per Dio fa attenzione alla relazione esplicita con il Signore della sua vita che gli dona una prospettiva di interpretazione dell'esistenza stessa e delle relazioni che vi sono implicate. Il ricordo di quel Gesù incontrato come colui che salva consente di porsi di fronte ai valori rilevanti e discernere criticamente il loro peso. La fede in tale impegno non offre una comprensione maggiore o migliore degli altri esseri umani, ma mette a disposizione strumenti di valido aiuto nell'individuazione di giudizi morali, come la Scrittura e il responsabile esercizio di comprensione e decisione di altri credenti, ricordando che il tutto è mediato dai limiti e dalle possibilità di una cultura e in precise condizioni storiche. Proprio per questo, come tutti gli altri uomini, il credente ha il dovere di scoprire la giusta realizzazione di quella realtà umana che gli è stata data, senza essere garantito contro l'ignoranza o l'errore né dalle informazioni della rivelazione, né dall'interiore grazia dello Spirito. Il compito di raggiungere una sempre più adeguata e sicura conoscenza dell'umano e delle sue esigenze morali storicamente condizionate resta identico sia per i cristiani che per tutti gli uomini. La responsabilità di fronte a ciò che è autenticamente umano accomuna da un punto di vista di responsabilità etica tutta l'umanità in un impegno di ricerca della verità che si comprende come meta di un'umanizzazione piena nella storia.

<sup>23</sup> S. BASTIANEL, *Vita morale nella fede in Gesù Cristo*, 92-93; cfr. anche K. DEMMER, «Opzione fondamentale», 854-861; S. BASTIANEL, «Conversione», 145-159; D. ABIGNENTE, *Conversione morale nella fede. Una riflessione etico-teologica a partire da figure di conversione del vangelo di Luca*.

## Bibliografia

- ABIGNENTE, D., *Conversione morale nella fede. Una riflessione etico-teologica a partire da figure di conversione del vangelo di Luca*, Brescia 2000.
- BASTIANEL, S., *Autonomia morale del credente. Senso e motivazioni di un'attuale tendenza teologica*, Brescia 1980.
- , «Conversione», *NDTM*, 145-159.
- , *Teologia morale fondamentale. Moralità personale, ethos, etica cristiana*, Roma 1998.
- , *Vita morale nella fede in Gesù Cristo*, Cinisello Balsamo 2005.
- BASTIANEL, S. – DI PINTO, L. «Per una fondazione biblica dell'etica», in T. GOFFI – G. PIANA, ed., *Corso di morale. I. Vita nuova in Cristo (Morale fondamentale e generale)*, Brescia 1983, 77-174.
- BERGER, P.L., «Il problema dell'agire morale nell'età del pluralismo», *Mul* 43 (1994) 400-413.
- BRENA, G.L., «Modalità di pluralismo ragionevole», *FenSoc* 22 (1999) 156-176.
- BUBER, M., *L'Io e il Tu*, Pavia 1991.
- CARLOTTI, P., *Etica cristiana, società ed economia*, Biblioteca di scienze religiose, 158, Roma 2000.
- CERTEAU, M., DE, *La faiblesse de croire*, Paris 1987.
- , «La rupture instauratrice ou le christianisme dans la culture contemporaine», *Esprit* 6 (1971) 1177-1214.
- CHIAVACCI, E., «Un futuro per l'etica: il coraggio di andare oltre», in *Progetti di etica. Dieci anni di attività della Fondazione Lanza*, Padova 2002, 79-122.
- COCCOLINI, G., «Multiculturalismo», *RTM* 29 (1997) 281-296.
- DEMME, K., *Introduzione alla teologia morale*, Introduzione alle discipline teologiche, 10, Casale Monferrato 1993.
- , «Opzione fondamentale», *NDTM*, 854-861
- DI SANTE, C., *Il padre nostro. L'esperienza di Dio nella tradizione ebraico-cristiana*, Assisi 1995.
- FAUSTI, S., *Occasione o tentazione? Arte di discernere e decidere*, Milano 1998.
- FUCHS, J., *Ricercando la verità morale*, Teologia morale. Studi e testi, 6, Cinisello Balsamo 1996.
- GARCÍA, V., «El multiculturalismo: una interpelación ética», *Mor.* 23 (2000) 193-216.
- GREEN, TH. H., *Il grano e la zizzania. Discernimento: punto di incontro tra preghiera e azione*, Roma 1992.
- HABERMAS, J., «Fede e sapere», *Micr.* 5 (2001) 7-16.
- LÓPEZ AZPITARTE, E., «Discernimiento moral», *NDTM* (ed. spagn.), 375-390.
- MOLINARO, A., *Libertà e coscienza. Saggi di etica filosofica e teologica*, Roma 1977.
- SCHÜNGEL-STRAUMANN, H., *Decalogo e comandamenti di Dio*, Brescia 1977.
- TROTTA, G., ed., *Sul monte Sinai. Etica o rivelazione?*, Brescia 1996.
- WILS, J.-P., «Senso e motivazione», in J.-P. WILS – D. MIETH, ed., *Concetti fondamentali dell'etica cristiana*, Brescia 1994, 194-213.

# Scegliere e *management*

## *La narrazione di «storie» a supporto dei processi decisionali*

di LUCIANO LARIVERA S.I.

### Introduzione

In questo contributo descriverò, principalmente e ad ampi tratti, i processi decisionali e le decisioni più difficili nelle organizzazioni. Il riferimento andrà alle imprese, agli organismi governativi, alle organizzazioni *no profit* che lavorano in una realtà complessa, mutevole e instabile. Il tema ovviamente è immenso. In queste pagine mi sono limitato a mettere insieme alcune suggestioni arricchenti anche per i membri di un ordine religioso, come i gesuiti, che lavora come corpo o in collaborazione con varie organizzazioni. Non farò troppe esemplificazioni e applicazioni alla vita apostolica dei gesuiti, ai loro discernimenti comunitari, e alla loro storia (con le sue tante storie, aneddoti, immagini, luoghi comuni...). Ritengo che ognuno, anche un gesuita, potrà ricavare da questo scritto allusioni utili a riflettere su quelle relazioni interpersonali che incorrono in ogni attività decisionale. Il materiale che ho selezionato e che espongo risponde proprio al criterio di creare utili evocazioni a un possibile lettore gesuita. Tuttavia nell'ultima parte di questo testo provo a estendere gli elementi presentati nelle parti precedenti, e richiamo alcune applicazioni alla direzione spirituale di un giovane che affronta decisioni esistenzialmente e spiritualmente forti, come lo stato di vita

L'area disciplinare da cui traggio le seguenti riflessioni è l'Economia aziendale (o scienza del management) in un suo ambito settoriale che è denominato Gestione delle risorse umane. Con azienda si indica propriamente l'organizzazione di risorse economiche (capitale e lavoro) finalizzate al perseguimento di un obiettivo. Non solo le imprese hanno una dimensione aziendale, che quasi si confonde con essa, ma anche ogni famiglia possiede un'azienda al suo interno (occorre preparare da mangiare, lavorare, risparmiare...). Così un'organizzazione religiosa si deve occupare di gestire risorse economiche per il perseguimento delle proprie finalità non economiche.

Non ci fermiamo a discutere quanto profondamente l'Economia aziendale sia una scienza. Certamente il management (o direzione e gestione aziendale) non si riduce a prendere decisioni o ad applicare sofisticate tecniche di analisi. Il bravo manager è un uomo di sintesi che fa un po' l'*artista* che inventa e coinvolge i suoi collaboratori, un po' l'*artigiano* formato dalla sua esperienza, e un po' lo *scienziato* capace di analisi competente<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Cfr H. MINZBERG, *Managers not MBAs*. A hard look at the soft practice of managing and management development, Prentice Hall-Financial Times, London, 2004, 93.

Ma in primo luogo il manager è un organizzatore di uomini. Parlare di «risorse umane», invece che di «persone», riflette un'ottica riduzionista della scienze manageriale; ma le riflessioni che seguono riguarderanno persone che cercano di valorizzare al meglio i vari aspetti umani implicati in un rapporto di lavoro e di collaborazione.

L'itinerario proposto è il seguente. Nella *prima parte* espongo sommariamente il tema delle decisioni e dei processi decisionali nelle organizzazioni complesse. La *seconda parte*, che restringe l'ambito di analisi, riguarda l'uso della narrazione – «raccontare storie» – nelle organizzazioni a supporto dei contesti e dei processi decisionali. In effetti, se bene osserviamo, «la nostra esperienza è incessantemente costellata di narrazioni: creiamo descrizioni narrative per noi stessi e per gli altri, a proposito delle nostre azioni così come delle azioni altrui. Allo stesso modo utilizziamo la narrazione per prendere decisioni creando situazioni “come se”»<sup>2</sup>. In effetti, l'uomo è un narratore nato naturale, è «narratore narrato» (*homo narrans narratur*)<sup>3</sup>; si può parlare di «urgenza narrativa» nel modo di essere degli individui<sup>4</sup>. Allo stesso modo ogni organizzazione è una comunità «narrante»<sup>5</sup> e «narrativa»<sup>6</sup>, non solo perché ha elaborato, almeno, il suo «mito fondazionale», ma anche perché dà regole circa le possibili forme della narrazione. Nella *terza parte* di questo lavoro riporto alcune «storie» per esemplificare il discorso analitico precedente, e perché spero che questi esempi siano d'aiuto al lettore in alcune situazioni di scelta collettiva. Infine, la *quarta parte* offre, a un possibile direttore spirituale, alcune riflessioni e suggestioni sull'uso della narrazione per sostenere i processi individuali di apprendimento e decisione di un giovane che si accosta alla direzione spirituale per affrontare decisioni esistenziali quali la scelta dello stato di vita.

## 1. I processi decisionali e le decisioni nelle organizzazioni

### 1.1. Il concetto di «politiche» (policies) e di «implementazione»

Nelle organizzazioni, il cui contesto d'azione è complesso, mutevole e difficilmente prevedibile, occorre accogliere un fatto: «la netta dissociazione tra decisioni e processi decisionali»<sup>7</sup>. Questo vale in modo particolare per le decisioni prese dagli enti pubblici

<sup>2</sup> C. G. CORTESE, *L'organizzazione si racconta*. Perché occuparsi di cose che effettivamente sono «tutte storie», Guerini e Associati, Milano, 1999, 10.

<sup>3</sup> Ivi. Ogni espressione umana è riconducibile a un principio narrativo: «noi sogniamo in forma narrativa, immaginiamo in forma narrativa, ricordiamo, anticipiamo, speriamo e disperiamo, crediamo e dubitiamo, pianifichiamo, rivediamo, criticiamo, costruiamo, facciamo pettegolezzi, impariamo, odiamo e amiamo tramite narrazioni» (B. HARDY, «Towards a poetics of fiction: an approach through narrative», in *Novel*, 2 [1969] 2, 5). Citazione presente in C. G. CORTESE, *L'organizzazione si racconta*, cit., 11.

<sup>4</sup> «Che si esprime come la necessità di costruire e rappresentare la ricchezza e la varietà dell'esperienza sotto forma di narrazione. In questo senso, la narrazione eccede il bisogno di verità manifestato dalla scienza positivista» (ivi, 12).

<sup>5</sup> Ivi, 32.

<sup>6</sup> Ivi, 68.

<sup>7</sup> G. REGONINI, *Capire le politiche pubbliche*, il Mulino, Bologna, 2001, 235.

per l'erogazione di servizi. Il problema è in primo luogo analitico, ossia di comprensione precisa. È inadeguato porsi davanti alla gestione di una situazione problematica pensando: ho un problema e quindi trovo la soluzione. Occorre piuttosto ragionare in termini di «politiche» (*policies*) che significa: «inoltrarsi in una riflessione più libera e spregiudicata non solo sul modo in cui un servizio è gestito o un programma è realizzato, ma anche sul suo significato più generale, sul suo impatto complessivo, tanto per gli aspetti più concreti, quanto per i messaggi simbolici indirettamente trasmessi»<sup>8</sup>. Operare e ragionare in termini di politiche<sup>9</sup>, piuttosto che di decisioni, è entrato anche nel vocabolario delle imprese e delle organizzazioni *no profit*, ma anche dei gesuiti, i quali parlano delle «politiche» dei tre loro settori prioritari in Italia (cultura, giovani e sociale). Le politiche pubbliche, tuttavia, non sono qualcosa di tangibile e chiaro, «non sono un dato, ma una prospettiva analitica da costruire e legittimare di volta in volta, per ravvicinare le scelte pubbliche ai problemi e alla capacità di controllo dei cittadini»<sup>10</sup>.

Anche il concetto di «applicazione» di una decisione è inadeguato, se si considera la complessità in cui si realizzano le politiche. Spesso non si possono avere meri comportamenti di conformità alle decisioni trasmesse. Occorrono adeguamenti continui di quella scelta presa dall'«alto» alla situazione concreta in «basso». Anzi è necessario che la stessa formulazione della decisione, o meglio della politica, su questioni complesse e di maggiore rilevanza, coinvolga da subito chi la deve «applicare». Si preferisce, quindi, usare il termine di «implementazione» delle decisioni/politiche. Chi si trova in posizione di leadership deve coinvolgere i quadri intermedi e gli operatori di base nel processo decisionale, in primo luogo, per cogliere la complessità della realtà e la fattibilità delle

<sup>8</sup> Ivi, 30.

<sup>9</sup> «Facciamo un esempio. Le truffe dovute al godimento immeritato di benefici del welfare sono una veneranda tradizione, non solo italiana. Un programma per la loro repressione non può che assumere come parametri di riferimento il numero di controlli effettuati e l'ammontare delle erogazioni recuperate. Invece, vedere il problema come parte della politica previdenziale significa fare molta attenzione a dettagli quale le priorità e l'accuratezza dei controlli, date le conseguenze drammatiche che possono derivare dal cattivo "impacchettamento" di queste misure. Tale sensibilità non nasce solo da esigenze di equità, ma anche da una precisa conoscenza del "ciclo" della repressione delle frodi. Questi programmi sono avviati sull'onda dell'indignazione dell'opinione pubblica per la scoperta di invalidi che giocano a calcio o di ciechi che fanno l'autista. Ma si arenano quando le prime notizie di errori nelle richieste di rimborsi evidenziano tanto le ardite difese che possono utilizzare gli indagati più "scafati", allungando all'infinito i tempi del rimborso, quanto la disperazione che può piombare sui più sprovveduti, dati i casi di suicidio che purtroppo regolarmente accompagnano ogni operazione del genere. Davanti a queste evidenze, è molto probabile che l'opinione pubblica passi dalle richieste di rigore a quelle di benevolenza, rendendo più difficile la repressione degli illeciti. Ragionare in termini di politiche significa affrontare anche la questione del significato complessivo di un programma del genere, e considerare persino l'eventualità che non abbia senso, ad esempio perché non economico, dato che potrebbero esistere altri strumenti, quali lo scambio preventivo di dati tra amministrazioni pubbliche, capaci di ridurre le occasioni di frode a casi statisticamente insignificanti, ponendo il problema dei controlli al riparo della drammatizzazione dei media» (ivi, 30-31).

<sup>10</sup> Ivi, 32. Non entriamo qui nella distinzione dei compiti, interrelati e in equilibrio instabile o dinamico, del *management* e della *governance*, che per un ente pubblico riguarda il rapporto tra direttori generali e funzionali con i politici.

politiche ipotizzate, in secondo luogo, per comprendere e affrontare subito le loro resistenze al cambiamento nelle «risorse umane» e le loro difficoltà nei rapporti interpersonali, che rallentano o fanno fallire le politiche. Inoltre, dietro il concetto di «implementazione» si afferma la necessità che il management si coinvolga in prima persona nei processi di realizzazione operativa della politica, per lo meno partecipando alla supervisione sul campo di tutte le attività implementative. Anzi anche questo coinvolgimento in «basso» del management è parte dell'implementazione.

### 1.2. I «frames»

Una decisione/politica dovrebbe venire fuori da un processo decisionale. Ma come si sviluppa tale processo? Secondo un'approccio razionale e semplificativo, esso procede, o per lo meno deve procedere, lungo le seguenti fasi sequenziali<sup>11</sup>: comprensione del problema<sup>12</sup>; raccolta delle informazioni; individuazione delle finalità, degli obiettivi e delle alternative; valutazione *ex ante*; monitoraggio e valutazione *in itinere*; valutazione *ex post*; chiusura del ciclo («e adesso che si fa?»). Ma più di frequente, che cosa avviene nella realtà e per le decisioni più rilevanti? «Molte decisioni sono prese in mancanza di meglio (*by default*), e i processi decisionali spesso sono un'esercitazione sui problemi che non porta a una soluzione. Le decisioni sono prese al di fuori di un esplicito processo decisionale, e i processi decisionali spesso non riescono a produrre decisioni»<sup>13</sup>.

Le scienze manageriali e politiche riconoscono questa dissociazione tra decisione e processo decisionale, e chiedono l'ausilio anche alle scienze cognitive e sociologiche per comprendere i processi decisionali individuali e cooperativi. Queste due scienze hanno introdotto il concetto di *frames*: «cioè le strutture cognitive a cui facciamo ricorso per ricondurre l'ignoto al noto, le intelaiature che sorreggono il castello delle nostre conoscenze»<sup>14</sup>. Il concetto di *frames* si è rivelato utile per comprendere quei costrutti di notevole complessità che sono le politiche pubbliche o le strategie/politiche delle imprese.

Le decisioni sono strutturate (*framed*) dalle convinzioni che definiscono il problema che deve essere affrontato, le informazioni che devono essere raccolte e le dimensioni che devono essere valutate. Chi prende le decisioni adotta paradigmi che gli raccontano da quale prospettiva vedere un problema, quali questioni porsi e quali tecnologie adottare nel porsi le questioni. Queste strutture focalizzano l'attenzione e semplificano l'analisi; dirigono l'attenzione<sup>15</sup> su diverse opzioni e diverse preferenze<sup>16</sup>

<sup>11</sup> Cfr *ivi*, 132.

<sup>12</sup> Non sembra, ma spesso è la fase più complessa dove più giocano le percezioni soggettive e le dinamiche interpersonali. Occorre sempre verificare da subito: «sei sicuro che sia la domanda giusta?». In fondo a dare risposte tutti sono capaci ma nel formulare la domanda giusta, disse Oscar Wilde, si riconosce il genio. L'intelligenza di porre la domanda giusta è il segreto dell'autentica ricerca scientifica.

<sup>13</sup> J. G. MARCH, *A Primer on Decision Making: How Decisions Happen*, New York, The Free Press, 1994, 177 [trad. it.: ID., *Prendere decisioni*, il Mulino, Bologna, 1998]. Questa citazione viene riportata da G. REGONINI, *Capire le politiche pubbliche*, cit., 234.

<sup>14</sup> *Ivi*, 209.

<sup>15</sup> In ogni processo decisionale, l'attenzione dei partecipanti è spesso la vera risorsa scarsa. Proprio

In altre parole prendere una decisione equivale a utilizzare «i repertori di sceneggiature adatti a strutturare le aspettative su ciò che può accadere in determinate circostanze»<sup>17</sup>.

### 1.3. La dissociazione tra processo decisionale e decisione

In sintesi, se, provocatoriamente, «le decisioni sono quel che si produce quando un'opportunità di scelta crea un corto circuito tra gli attori, le soluzioni e i problemi in quel momento sulla scena, i processi decisionali rispondono invece a esigenze espressive che ben poco hanno a che vedere con le questioni che li hanno originati»<sup>18</sup>. Realisticamente, un processo di scelta rappresenta un'occasione per diverse altre questioni, e più in particolare:

- un'occasione per eseguire procedure operative standard e realizzare aspettative di ruolo, doveri o impegni precedenti;
- un'occasione per definire la virtù e la verità, attraverso la quale un'organizzazione scopre o interpreta ciò che le è accaduto [...];
- un'occasione per distribuire gloria o biasimo per ciò che si è verificato nell'organizzazione e perciò un'occasione per dimostrare, sfidare o riaffermare relazioni di amicizia o di fiducia, di antagonismo, di potere o di *status*;
- un'occasione per divertirsi, per condividere i piaceri connessi alla partecipazione ad una situazione di scelta<sup>19</sup>.

del management è raccogliere e mantenere l'attenzione agendo sulle dimensioni emotive e relazionali del processo decisionale, piuttosto che limitarsi all'analisi razionale della problematica da affrontare. Le decisioni dipendono dall'«ecologia dell'attenzione», perché l'attenzione è una risorsa scarsa a livello individuale e sociale in quanto è una risorsa volatile, volubile e relazionale (cfr *ivi* 230-233).

<sup>16</sup> J. G. MARCH, *A Primer on Decision Making: How Decisions Happen*, cit., 14. Questa citazione viene riportato da G. REGONINI, *Capire le politiche pubbliche*, cit., 210.

<sup>17</sup> *Ivi*, 210. Nell'esempio citato alla nota 8 sul «ciclo» della repressione delle frodi, si può riconoscere una «sceneggiatura», cioè una trama con diversi attori e ruoli propri.

<sup>18</sup> *Ivi*, 234. Un modo paradossale, disincantato, ma intellettualmente sofisticato, di affrontare lo studio dei processi decisionali e delle politiche è quello della «teoria del bidone della spazzatura» (*garbage can*). Nel modello del bidone della spazzatura, «alle relazioni causali è sostituito il criterio della concomitanza temporale quale principio ordinatore di quei curiosi fenomeni comunemente chiamati decisione: «Problemi, soluzioni, decisori e occasioni di scelta inizialmente sono collegati solo dal tempo di arrivo sulla scena e dalle possibilità disponibili in quel tempo»» (*ivi*, 229, la citazione interna è di J. G. MARCH, *A Primer on Decision Making: How Decisions Happen*, cit., 201). Questa metafora minimalista del «bidone della spazzatura» intende «sottolineare l'importanza del fattore tempo nell'amalgama di quel miscuglio di problemi, soluzioni e attori che pomposamente definiamo scelte. Come il bidone si trova a racchiudere, mescolati insieme, tutti gli scarti buttati via da chi è in casa tra un passaggio e l'altro del camion della nettezza urbana, senza nessun collegamento intrinseco tra una buccia di banana e una crosta di formaggio, allo stesso modo un'occasione di scelta vincola alla convivenza gli attori, le soluzioni e i problemi che si trovano a transitare sulla scena della decisione in uno stesso momento» (G. REGONINI, *Capire le politiche pubbliche*, cit., 230).

<sup>19</sup> J. C. MARCH – J. P. OLSEN, «Scelta organizzativa in condizioni di ambiguità», in S. ZAN, *Logiche di azione organizzativa*, il Mulino, Bologna, 1988, 304-305 (questa citazione viene riportato da G. REGONINI, *Capire le politiche pubbliche*, cit., 234).

Ma se è illusorio un ordine sequenziale e razionale dei processi decisionali, allora cade la stessa possibilità di rintracciare in essi i segni di un'attività consapevole e finalizzata da parte degli attori?

A prima vista, il risultato è l'impossibilità di articolare una qualunque proposta di consapevole intervento nel *policy making*. Eppure, un filo di speranza esiste. Come scrive March: «È possibile applicare il pensiero ai problemi dell'intelligenza, per approfittare della comprensione di come accadono le decisioni per fare in modo che accadano meglio [...]. Questa impostazione non mette al riparo dalla pioggia, ma offre una piccola base per immaginare che un tetto è possibile» [...]. Non è molto, ma è abbastanza per andare avanti<sup>20</sup>.

#### 1.4. Conclusioni

Come si è potuto cogliere il processo decisionale ha un ciclo, un suo svolgimento, con protagonisti e attori vari, con ruoli, situazioni e rappresentazioni simboliche e concettuali in evoluzione. Così ogni presa di decisione può essere narrata e sceneggiata come una storia o addirittura rappresentata come opera teatrale<sup>21</sup>. Nelle prossime due parti del testo si illustreranno cosa sono queste «storie organizzative» e che funzioni possono svolgere nei processi manageriali e più specificamente decisionali. Queste «storie» possono ricostruire eventi storici e situazioni realmente avvenute, oppure essere opere di *fiction*, con una loro «morale» o insegnamento. A volte non serve neanche narrare una storia basta solo fare riferimento a personaggi di miti o fiabe o a immagini di flora e fauna o di sport; e così capiamo meglio che cosa si è vissuto e si vive, dove si va o si vuole andare.

## 2. «Le storie organizzative»

### 2.1. L'organizzazione come cultura

L'organizzazione è una forma di vita. Anzi Bowles<sup>22</sup> sostiene la tesi è che «con la perdita di potere delle istituzioni religiose e politiche tradizionali, il significato sia oggi ricercato prevalentemente all'interno delle organizzazioni di lavoro»<sup>23</sup>. Dal punto di vista degli individui che vi lavorano, «l'organizzazione è da ritenersi, prima che un mondo di contenuti, *un mondo di significati*: ovvero di soggettive attribuzioni di senso a ciò che accade, che rappresentano il tentativo di integrare la storia organizzativa con le storie

<sup>20</sup> Ivi, 235. La citazione interna è di J. G. MARCH, *A Primer on Decision Making: How Decisions Happen*, cit., 235.

<sup>21</sup> Anche con una metafora si può esprimere il processo decisionale, ad esempio con quella del «bidone della spazzatura» (cfr nota 17).

<sup>22</sup> Cfr M. L. BOWLES, «Myth, Meaning and Work Organization», in *Organization Studies*, XVI (1989) 1, 107-137.

<sup>23</sup> C. G. CORTESE, *L'organizzazione si racconta*, cit., 32.

individuali attraverso un percorso di “avvicinamento” e “presa di distanza”»<sup>24</sup>. Ogni individuo che opera in un’organizzazione, comunque sia, resta un «animale simbolico» la cui fantasia è inesauribile, e così agli stessi eventi organizzativi possono essere assegnati i più disparati significati. Allora l’organizzazione deve essere intesa sempre anche come una «comunità narrante» e «narrativa», o in termini più ampi come «cultura».

In questo senso, narrare storie, è oggi «una delle modalità più rilevanti ed efficaci per una diversa gestione e direzione delle imprese, perché esprime una concezione che considera le organizzazioni come culture»<sup>25</sup>. Con il termine «approccio narrativo» o «paradigma narrativo» si intende soprattutto un modo nuovo, diverso e complementare di studiare le organizzazioni e non di gestirle. Questo approccio prevede due distinti casi:

- a) quando l’attenzione dello studioso si concentra su quello che nelle organizzazioni si racconta – e si è scoperto che le “storielle” ci dicono di più, sulle dinamiche e le culture organizzative, dei discorsi ufficiali, delle interviste formali, dei documenti di lavoro –, ovvero b) quando lo studioso usa uno stile narrativo anziché il linguaggio scientifico per comunicare quello che ha capito dell’organizzazione studiata<sup>26</sup>.

Dietro il successo di questo modo di comunicare i risultati delle proprie ricerche

vi è la rivalutazione dei metodi qualitativi, la scoperta che tutto ciò che è scritto in lettere è letteratura, l’ammissione che la pretesa di oggettività del c.d. linguaggio scientifico è infondata e che al – contrario – un linguaggio senza censure e senza troppe preoccupazioni di rigore logico e sequenzialità analitica descrive in modo incomparabilmente più ricco e acuto la realtà della vita organizzativa<sup>27</sup>.

Per ora, in un modo ancora descrittivo e introduttivo, con il termine «storie organizzative» intendiamo: «episodi e casi, avvenimenti ed eventi, vicende e vicissitudini, accidenti e incidenti: tessere infinite delle nostre vite organizzative, frammenti di vita vera, pezzi di vita vissuta che divengono narrazione, che si fanno, appunto, storia»<sup>28</sup>. Tre prospettive hanno contribuito «a consolidare e diffondere l’utilizzo delle storie nella ricerca sociale da un punto di vista sia storico e metodologico: il costruzionismo sociale, il simbolismo organizzativo, e la teoria critica»<sup>29</sup>. Esiste inoltre la prospettiva, formulata da Y. Gabriel, della *organizzazione non gestita* che costituisce «un modello interpretativo della realtà organizzativa sempre più frequentemente citato nella letteratura specialistica»<sup>30</sup>.

<sup>24</sup> Ivi, 162.

<sup>25</sup> G. GAGLIARDI – W. PASSERINI, «Racconti, miti e metafore nelle imprese italiane. Intervista di Walter Passerini a Pasquale Gagliardi», in J. ALLAN – G. FAIRLOUGH – B. HEINZEN, *Raccontare in azienda. Storie e saghe nelle organizzazioni*, ETAS, Milano, 2002, IX.

<sup>26</sup> Ivi.

<sup>27</sup> Ivi, IX-X.

<sup>28</sup> G. P. QUAGLINO, «Saggio introduttivo. Di ciò di cui si narra nelle organizzazioni», in C. G. CORTESE, *L’organizzazione si racconta*, cit., X.

<sup>29</sup> Cfr ivi, 28-37.

<sup>30</sup> Ivi, 28. «Le narrazioni rappresentano lo strumento più idoneo per l’analisi di quella che Gabriel [Y. GABRIEL, «The Unmanaged Organization: Stories, Fantasies and Subjectivity», in *Organizational Studies*, XVI (1995) 3, 477-501] definisce l’organizzazione non gestita, che si configura come un insieme di “spazi”

## 2.2. Il manager-narratore

Oltre all'interesse dei ricercatori, che studiano e usano le «storie organizzative», occorre poi riconoscere l'attenzione alle «storie» da parte di chi in azienda lavora. In effetti è un altro il discorso che «le organizzazioni vengano gestite utilizzando tutte le risorse linguistiche disponibili, e in particolare il linguaggio metaforico<sup>31</sup>, è vero, ma è sempre stato così<sup>32</sup>. Il bravo leader, «anche se camuffato da sacerdote della razionalità tecnica, è sempre stato (magari inconsapevolmente) un inventore di storie, un affabulatore. La leadership è stata definita da qualcuno come la capacità di giocare con le parole, di inventare un sogno ed essere capaci di comunicarlo e condividerlo<sup>33</sup>. La creazione di senso, che è l'essenza del management, avviene quindi anche nelle aziende «attraverso la invenzione di storie, di discorsi che hanno dei personaggi e delle trame, e che vengono strutturati secondo archetipi fissi che Propp ha scoperto nelle fiabe<sup>34</sup>».

Ovviamente questa abilità narrativa dei manager può essere accresciuta con l'esercizio e lo studio. Tuttavia per i manager probabilmente «non si tratta tanto di imparare un sofisticato metodo interpretativo ma di “lasciarsi andare”, di non avere paura di ricorrere al linguaggio semplice delle emozioni, alla distrazione spontanea e libera del flusso degli eventi accaduti o immaginati. In questo caso si può pensare alla utilità di un training, che è tuttavia più psicologico che tecnico<sup>35</sup>».

all'interno dell'architettura organizzativa (luoghi, tempi e relazioni di lavoro), in cui le regole di comportamento sono diverse da quelle normalmente applicate: “In ogni organizzazione c'è un territorio non colonizzato, un terreno che non è e non può essere controllato, in cui gli individui, sia singolarmente sia in gruppo, possono coinvolgersi in attività non supervisionate e spontanee [...]. In questo territorio [...] possiamo ritrovare il desiderio, la fantasia, l'ansia e l'emozione, che si esprimono in manifestazioni fortemente irrazionali [ivi, 478]”. In altre parole, a parere di Gabriel esistono dei momenti (ad esempio, le pause pranzo), dei luoghi (i corridoi o gli angoli con i distributori di bevande) o delle relazioni (tra capo e segretaria, tra colleghi assunti nello stesso periodo ecc.) all'interno dell'organizzazione nei quali il controllo culturale sembra essere “rilassato” e l'elaborazione di significati assume, di conseguenza, modalità di funzionamento radicalmente diverse. L'organizzazione non gestita è dunque un territorio in cui, in sostituzione della razionalità, domina l'immaginazione, e la *fuga nella fantasia* si propone come possibile *terza via* di sopravvivenza per gli individui in alternativa all'*opposizione* (corrispondente alla ricerca di una trasformazione dell'organizzazione dal suo interno, per renderla adeguata rispetto alle proprie attese e ai propri desideri) e al *conformismo* (allineamento rispetto alle richieste dell'organizzazione che di fatto definiscono i contenuti delle attese individuali). In sintesi, l'organizzazione non gestita rappresenta quella parte di organizzazione che gli individui costruiscono facendo riferimento alla propria soggettività: uno spazio che consente loro di sperimentare quel senso di unicità e irriducibilità che le pratiche di controllo continuamente tentano di annullare. Qui la narrazione prevale sugli ordini di servizio, costituendo di fatto lo strumento attraverso il quale si creano e si scambiano le immagini che qualificano l'organizzazione così come viene pensata in fantasia dagli individui» (C. G. CORTESE, *L'organizzazione si racconta*, cit., 35-36).

<sup>31</sup> In effetti la natura del nostro pensiero è metaforica (cfr G. LAKOFF – M. JOHNSON, *Metafore e vita quotidiana*, Espresso strumenti, Milano, 1982).

<sup>32</sup> G. GAGLIARDI – W. PASSERINI, «Racconti, miti e metafore nelle imprese italiane. Intervista di Walter Passerini a Pasquale Gagliardi», cit., X.

<sup>33</sup> Ivi.

<sup>34</sup> Ivi.

<sup>35</sup> Ivi, XII.

La tesi generale di questo scritto è che i racconti siano il modo migliore per avere a che fare con la complessità, l'ambiguità, l'incertezza e il cambiamento rapido<sup>36</sup>, quando c'è poco tempo per produrre studi elaborati e comunque l'analisi di un problema è troppo complessa. In questa situazione occorre una forte capacità di apprendimento da parte dell'organizzazione, la quale si sviluppa tanto più quanto la conoscenza viene condivisa. E, in effetti, i racconti «favoriscono la comprensione rapida e le comunicazioni efficaci, promuovendo valori e decisioni ragionevoli»<sup>37</sup>. In altre parole, le storie costituiscono una risorsa vitale per far funzionare l'organizzazione.

La narrazione di storie (battute, aneddoti, immagini, metafore...) aiutano ad esprimere sentimenti, affettività, emozioni, e nessun manager negherebbe l'importanza delle emozioni e dell'affettività nelle aziende. Egli sa che deve fare leva sui sentimenti, e non può illudersi intendendo l'impresa solo come centro di profitto, e quindi come un complesso di risorse materiali e immateriali da coordinare verso il raggiungimento di obiettivi economici desiderati. Ogni azienda e in generale ogni organizzazione è un organismo vivente, o meglio, una comunità. Propria della narrazione nelle organizzazioni è la capacità di sollecitare sentimenti, affettività ed emozioni e di proteggerle da un'eventuale esasperata e illusoria razionalità economica<sup>38</sup>. Il problema spesso non è che un manager-narratore non sia ascoltato, i subordinati spesso sottopongono ogni parola del manager a un lavoro ermeneutico accuratissimo. Piuttosto, sono spesso i manager «che non sanno ascoltare i messaggi contenuti nelle "storie" piccole o grandi, che nascono e si raccontano nei luoghi di lavoro, e che possono essere più illuminanti di una costosa ricerca sul clima aziendale condotta con tutti i crismi della ricerca sociologica accademica»<sup>39</sup>.

In sintesi, le storie in azienda funzionano perché sono «memorabili, economiche, divertenti, centrate sulle persone»<sup>40</sup>. Una storia organizzativa può essere una creazione individuale o collettiva, può essere «emergente», cioè «un racconto spontaneo generato da una situazione particolare»<sup>41</sup>, oppure una storia «progettata», creata *ad hoc* ad esempio per dipingere uno scenario strategico futuro. Sul piano organizzativo, «è ragionevole ipotizzare che i *cambiamenti* più significativi verranno facilitati dalla condivisione, da parte degli attori, dell'idea di trama che il vertice (o comunque) il leader utilizza per anticipare il futuro dell'azienda, mentre la presenza di trame di diverso tipo (diverse o contrapposte) sarà di ostacolo per il cambiamento in quanto prefigurerà scenari diversi»<sup>42</sup>. In tal senso, il vertice stesso sarà costantemente impegnato nel definire le caratteristiche della trama, al fine di far assumere al cambiamento l'orientamento previsto e atteso. [...] In sintesi, la capacità di gestire la storia profonda dell'organizzazione è di

<sup>36</sup> Questa è la tesi generale del testo di J. ALLAN – G. FAIRTLOUGH – B. HEINZEN, *Raccontare in azienda*, cit., 30.

<sup>37</sup> Ivi, 10.

<sup>38</sup> Cfr G. GAGLIARDI – W. PASSERINI, «Racconti, miti e metafore nelle imprese italiane. Intervista di Walter Passerini a Pasquale Gagliardi», cit., X.

<sup>39</sup> Ivi, XII.

<sup>40</sup> J. ALLAN – G. FAIRTLOUGH – B. HEINZEN, *Raccontare in azienda*, cit., 12.

<sup>41</sup> Ivi, 17.

<sup>42</sup> C. G. CORTESE, *L'organizzazione si racconta*, cit., 15

fondamentale importanza per il vertice dell'organizzazione, che proprio attraverso questa narrativa di riferimento collettivo può guidare verso obiettivi prestabiliti»<sup>43</sup>.

### 2.3. Il «paradigma narrativo»

Riprendendo le precisazioni iniziali, occorre distinguere i «narratori “nelle” imprese» – i manager, e non solo loro - dai «narratori “delle” imprese», vale a dire gli studiosi che utilizzano un approccio narrativo. Passiamo ora a considerare il punto di vista degli studiosi delle storie organizzative.

L'antropologia, la psicologia, la linguistica, la teoria dell'organizzazione, la teoria sociale e la filosofia danno un rilevante contributo di riflessione riguardo alla narrazione e alla sua importanza in chiave organizzativa<sup>44</sup>. Nella letteratura si trovano due posizioni: «la prima vede nella narrazione lo strumento privilegiato con cui gli individui *conoscono e comprendono* la realtà, strutturando attorno a schemi narrativi il pensiero riflessivo, la seconda, pur riconoscendo l'assunto della prima, considera la narrazione come la modalità con cui gli individui *si fanno presenti* a se stessi e agli altri»<sup>45</sup>. La narrazione assume quindi una duplice valenza: *epistemica*, in quanto essa è la maggiore attività di attribuzione di significati, e *ontologica*, in quanto si attribuisce al narrare un valore di fondazione dell'essere. La narrazione, in sintesi, è «il processo tramite il quale l'individuo dà forma al proprio essere nel mondo, costruendo significati rispetto al contesto in cui vive»<sup>46</sup>.

Il «paradigma della narrazione» è cruciale per approfondire e ampliare la conoscenza del mondo organizzativo<sup>47</sup>. Questo approccio si fonda e si giustifica sull'evidenza che la stesso narrare nel mondo organizzativo assolve, in una prima approssimazione, a quattro finalità<sup>48</sup>.

<sup>43</sup> Ivi, 15-16.

<sup>44</sup> Cfr J. ALLAN – G. FAIRLOUGH – B. HEINZEN, *Raccontare in azienda*, cit., 243-279; G. C. CORTESE, *L'organizzazione si racconta*, cit., 9-37.

<sup>45</sup> Ivi, 10-11.

<sup>46</sup> Ivi, 12.

<sup>47</sup> Al ricercatore della vita organizzativa che impiega il «paradigma narrativo» occorre una metodologia. Essa è ordinabile in tre fasi: raccogliere le storie; analizzare le storie; interpretare le storie verificando la validità del processo di ricerca. Ogni fase è ulteriormente articolata al suo interno, e l'intero processo di ricerca è complesso. Senza riportare la metodologia applicativa del paradigma narrativo di ricerca, ricordo che occorre esperienza, competenza, onestà intellettuale ed empatia. Non sempre il ricercatore si trova davanti a vere proprie storie con una trama che configura un cambiamento dallo stato iniziale a uno finale, spesso incontra descrizioni, opinioni, proto-storie (speudo-storie o storie succinte), ma anche metafore, analogie, simboli, aneddoti, luoghi comuni, barzellette o battute... Si possono classificare le storie organizzative secondo le loro possibili trame, che possono anche intrecciarsi. Abbiamo storie comiche, epiche, tragiche, di oppressione, di traumi, di beffe e scherzi, romanzesche, romantiche. La qualità della storia dipenderà da quanto la storia è interessante, memorabile, ripetibile e densa di significato (cfr ivi, 79-153).

<sup>48</sup> Questa lunga citazione (miei sono i corsivi e la tabulazione) è presa da: G. P. QUAGLINO, «Saggio introduttivo. Di ciò di cui si narra nelle organizzazioni», in C. G. CORTESE, *L'organizzazione si racconta*, cit., XI-XIV. Cfr anche G. P. QUAGLINO, *La vita organizzativa. Difese collusioni e ostilità nelle relazioni di lavoro*, Milano, Raffaello Cortina, 2004, 426-434.

- In *primo luogo*, rispetto alla discontinuità evidente dei fatti narrativi, alle scansioni artificiali delle agende, alle rotture dei tempi imposte dagli obiettivi e dai progetti, i racconti rappresentano in realtà un flusso continuo, inarrestabile, capace di restituire libertà alle dimensioni del passato e del futuro sottraendole al dominio sempre più soffocante del tempo unico (del sempre «presente»), di quel tempo collassato per effetto della velocizzazione di ogni processo, imploso in un unico istante di permanente «urgenza assoluta». Il raccontare libera il tempo soggettivo colonizzato a forza dai tempi organizzativi, proprio da quei tempi che stanno pagando la possibilità della velocità con il prezzo della superficialità. Il raccontare restituisce, insieme alla continuità, spessore e densità alla vita organizzativa.
- In *secondo luogo* il flusso continuo dei racconti, come abbiamo detto, trascina con sé ogni evento: dunque è nel raccontare che si deposita per intero la storia organizzativa, in nessun altro «altrove». Paradossalmente la memoria narrativa la vince sulla memoria operativa. Ma è nel raccontare che la storia organizzativa si può perdere: almeno può rischiare di perdersi irrimediabilmente se la voce narrante degli uomini e delle donne viene accolta con distacco e con superficialità, o peggio ancora, con irritazione e fastidio. Anche questo per altro ce la racconta lunga sulla capacità di ascolto delle organizzazioni.
- In *terzo luogo* il raccontare nell'organizzazione va visto come operazione eminentemente trasformativa: i fatti vengono archiviati, vengono restituiti al collante del tempo della narrazione. Divengono così effettivamente capaci, non solo di dimenticare, ma anche di anticipare. Divengono riconoscibili come il vero "terreno di cultura" del cambiamento, il terreno dal quale il cambiamento ricava le sue forze, dal quale può essere originariamente segnato, che può irrimediabilmente marcare il suo futuro: l'unico luogo che contiene la spiegazione completa del perché il cambiamento non ha funzionato, che nasconde l'identità autentica del suo «difetto originario», e forse la ragione ultima del perché sia andato incontro al fallimento [...].
- [*Infine*], si racconta anche perché i conti non tornano: c'è un vuoto che il racconto può riempire<sup>49</sup>. Anche in questo caso paradossalmente per colmare un vuoto che sottragga la storia al vuoto della memoria. Questo spiega bene perché si ricordano (e si raccontano) soprattutto i «compiti interrotti» [...]. La categoria in cui il raccontare organizzativo iscrive il suo movente è quella compensatrice, riparatrice, lenitrice e

<sup>49</sup> Riporto su questo tema una «storia organizzativa», è la vicenda di Chris a proposito di una transizione organizzativa che lo ha portato a licenziare persone di una certa età e valore: «Le persone la cui vita, sul piano emotivo e finanziario, era strettamente legata all'organizzazione, non intendevano andarsene. Chris pensava che dopo quello che era accaduto, nessuno gli avrebbe più parlato. Ma gli avevano consigliato di organizzare un incontro di commiato per tutte le persone in esubero, e così fece. «Una per una – racconta – tutte le persone ebbero la possibilità di alzarsi in piedi e di dire quanto fossero dispiaciute di doversene andare. Tutti espressero la loro tristezza con grande dignità. Non era così che sarebbero dovute andare le cose, ma fu quello che fecero, semplicemente. E io piansi. Ero anch'io profondamente triste. Ma era la cosa giusta da fare. Dare il giusto spazio a tutte quelle emozioni. Per me fu importante, e da quella sera tutti mi hanno detto quanto fosse stato importante per loro» (in: J. ALLAN – G. FAIRTLUGH – B. HEINZEN, *Raccontare in azienda*, cit., 337).

guaritrice del portare a compimento. Solo i racconti possono far tornare i conti. [...] Certo può capitare che la ripetizione assolva al movente di conservare più che quello di colmare [...]. Può capitare cioè che la ripetizione valga come evitamento, come fuga, come dismissione. Ma questo è un gioco fin troppo scoperto. Sono ben altre le fatiche organizzative, le fatiche, le pene, le lacerazioni, gli scarti i tormenti a cui il raccontare può porre riparo, per cui il ripetere il racconto può essere esercizio di riparazione: sono questi i compiti interrotti di cui giungere a compimento almeno in forma di racconto. [...] Proprio in questo senso il raccontare è cruciale per l'organizzazione, per l'organizzazione che non lo ascolta e lo svaluta, non ci è abituata o non ci pensa: non raccontando l'organizzazione non ricuce la propria storia, non la lega non la salva. Continua a lasciare interrotti i compiti che ha mancato (ai quali è «venuta meno»), quelli che hanno rappresentato per i suoi uomini e per le sue donne il segno della sottrazione e della rinuncia, dell'esclusione e dell'abbandono: il segno della sua incapacità ad essere loro vicina, della sua sconfitta "umana".

L'articolarsi di una narrazione, da un lato, lega diversi eventi in una dimensione temporale (elencabili in una cronaca) e, dall'altro, identifica le influenze che legano reciprocamente i singoli eventi e così «rende ciascun evento comprensibile alla luce della totalità in cui esso si colloca e, al tempo stesso, contribuisce ad originare»<sup>50</sup>. In altre parole, «attraverso l'inclusione in una *storia sovraordinata*, eventi specifici acquistano un significato nuovo, che di per sé non possedevano: la narrazione può retrospettivamente modificare il significato di eventi nel momento in cui vengono riconosciuti una direzione e un esito all'interno dei quali essi confluiscono»<sup>51</sup>. Il tema che organizza il significato e il ruolo dei diversi elementi viene normalmente definito trama della narrazione. La trama trasforma una cronaca o una lista di episodi in uno schema unitario, che sintonizza in un'unica storia i frammenti separati di esperienza, tenendo in considerazione il contesto in cui hanno luogo<sup>52</sup>.

#### 2.4. «Le storie organizzative»

Gli studiosi delle organizzazioni che impiegano il «paradigma narrativo» cercano le storie che circolano nelle organizzazioni e le studiano per comprendere alcuni particolari aspetti dell'organizzazione. Gli esiti di questa ricerca, una volta comunicati al management e da esso compresi, possono dare utili indicazioni per eventuali e più opportune azioni e cambiamenti organizzativi. Le storie possono essere catalogate in cinque tipologie a seconda di quali aspetti della organizzazione raccontano e permettono di cogliere allo studioso.

<sup>50</sup> C. G. CORTESE, *L'organizzazione si racconta*, cit., 13.

<sup>51</sup> Ivi.

<sup>52</sup> Cfr ivi.

1. *Storie come elementi di cultura organizzativa*: le narrazioni non costituiscono tutto quanto sia cultura nell'organizzazione, ma è una delle prospettive migliori per comprenderla, perché le narrazioni sono «considerate e ricondotte a *manifestazioni di un sistema condiviso di credenze e principi*, che comprende valori, regole e soluzioni: elementi che costituiscono il nucleo profondo della cultura organizzativa»<sup>53</sup>. La cultura organizzativa è una delle componenti dell'organizzazione intesa come sistema sociale per cui «cultura e struttura sono due facce di una stessa medaglia [...] mentre la cultura è la ragnatela dei significati come è stata filata dall'uomo, la struttura è il tramite e il prodotto dell'interazione sociale»<sup>54</sup>.

2. *Storie come espressione di desideri e vissuti inconsapevoli*: le narrazioni sono sintomi ed espressione di desideri e vissuti inconsapevoli; questa concezione non è interessata a ritenere i racconti come resoconti oggettivi di fatti passati, ma evidenzia come la loro verità risiede nel loro valore e nel loro significato latente. In sintesi :

le narrazioni danno voce a diversi bisogni psicologici, tra i quali figurano anzitutto i seguenti:

- utilizzo della *creatività*, dell'*immaginazione* e della *fantasia* in un contesto che normalmente inibisce queste qualità del pensiero;
- manifestazione dell'*affettività*, delle *emozioni* e dei *sentimenti*, quando normalmente tali dimensioni vengono negate, represses, rimosse;
- espressione dei *desideri* che non si avrebbe altrimenti i coraggio di esternare;
- umanizzazione delle *relazioni interpersonali* in contrapposizione alla regola burocratica che invita a rendere ogni contatto il più possibile freddo e impersonale<sup>55</sup>.

3. *Storie come schemi di comunicazione, di problem-solving e di decision-making*: «in quanto *schedari informali* che raccontano delle scelte effettuate, delle attività condotte e delle esperienze vissute dagli individui nell'organizzazione, le narrazioni rappresentano veicoli alternativi di comunicazione, che si differenziano (e a volte si contrappongono) alle vie di comunicazione ufficiali dell'organizzazione stessa»<sup>56</sup>. Le storie vengono quindi a costituire una sorta di *diario* (positivo e negativo), e «disporre di un quadro di narrazioni paradigmatiche significa dunque poter individuare i punti di forza e di debolezza propri delle strategie di problem-solving e decision-making sedimentate in organizzazione»<sup>57</sup>.

<sup>53</sup> Ivi, 38.

<sup>54</sup> V. L. MEEK, «Organizational culture: Origins and weaknesses», in *Organizational Studies*, IX (1988) 4, 465.

<sup>55</sup> C. G. CORTESE, *L'organizzazione si racconta*, cit., 42.

<sup>56</sup> Ivi.

<sup>57</sup> Ivi, 43. «Solo una riflessione che sappia cogliere le dinamiche più profonde della propria presenza in organizzazione può infatti stimolare il cambiamento permanente, che non può derivare unicamente da una *ristrutturazione esterna* (in una logica "ortopedica" di adeguamento a modelli predefiniti), ma piuttosto da una *ridefinizione interna* del proprio modo di essere e di fare (in una logica anzitutto di "autoformazione" che punti alla realizzazione di sé nell'organizzazione). Tale cambiamento, in un primo momento individuale, può essere trasferito all'organizzazione, che beneficia in questo modo dei risultati di apprendimento conseguiti dai singoli» (ivi, 74).

Allo stesso modo, «la possibilità di costruire narrazioni ipotetiche, in cui differenti strategie di azione vengono messe alla prova, significa fruire della possibilità di focalizzare e modificare le condotte di lavoro, realizzando apprendimento sia sul piano individuale che sul piano organizzativo»<sup>58</sup>.

4. *Storie come espressione di dominazione politica e opposizione*: lo humour in un'organizzazione può assumere un duplice significato, da un lato, può costituire «un mezzo per evitare la noia e i pericoli insiti nella domanda tecnica del lavoro [...]. Una valvola di sfogo, che ha la funzione conservativa di mutare l'ostilità e sostenere l'ordine sociale»<sup>59</sup>. Dall'altro, «è spesso strettamente legato a particolari manifestazioni di resistenza e sabotaggio»<sup>60</sup>. Le storie quindi possono aiutare (le storie ufficiali) o indebolire (le antistorie o storie sovversive) chi occupa le posizioni di potere. Costoro possono reagire anche producendo altre storie (storie-virus). Le storie organizzative possono creare uguaglianza, ma anche sconvolgere la gerarchia in presenza di pettegolezzo incontrollato e scandali. In sintesi, le storie permettono

di riconoscere la presenza di gruppi e coalizioni che si contrappongono [...], di rilevare il grado di controllo sociale esercitato dal management, di verificare l'intensità delle istanze di «fuga» individuale dalle impostazioni, di considerare se accanto alle figure di «eroi» proposte dall'agiografia ufficiale dell'organizzazione esistano figure di anti-eroi che si qualificano come protagonisti della «resistenza» al management stesso<sup>61</sup>.

<sup>58</sup> Ivi, 43. A proposito di apprendimento, «Czarniawska-Joerges [...] analizzando i metodi riflessivi di formazione manageriale, ha distinto *l'analisi dei casi e la lettura dei romanzi*, osservando come il caso, dando ordine esclusivamente alla dimensione logico-operativa degli eventi, non ne qualifichi quella estetica, etica, simbolica e affettiva, e invocando in alternativa la lettura dei romanzi che raccontano storie di manager nelle organizzazioni in quanto capaci di nutrire la capacità immaginativa pur perdendo il riferimento allo specifico contesto in cui opera l'individuo "in formazione". A partire da questa distinzione è forse possibile considerare la *discussione delle storie organizzative* come ulteriore categoria nell'ambito dei metodi riflessivi, che si colloca nello spazio tra i casi e i romanzi: proprio per il loro essere sature di esperienza personale, le storie non solo hanno accesso alla dimensione estetica, etica, simbolica e affettiva che vive in organizzazione, ma mantengono anche un preciso legame con il contesto di appartenenza. In altre parole, le storie organizzative ancora più dei casi hanno la capacità di descrivere il mondo in termini di azioni e motivi umani piuttosto che non in termini di leggi causali e modelli astratti secondo il discorso logico-scientifico, e ancora più dei romanzi possono giungere a "combinare il soggettivo con l'oggettivo, intrecciare il destino individuale a quello delle istituzioni, legare i micro-eventi con i macro-sistemi" [B. CZARNIAWSKA-JOERGES, «Reading Organizational Realities», in B. CZARNIAWSKA-JOERGES – P. GUILLET DE MONTHOUX (edd.), *Good Novels, Better Management*, Harwood Academic Publishers, Chur, 1994, 9]» (C. G. CORTESE, *L'organizzazione si racconta*, cit., 59-60).

<sup>59</sup> D. L. COLLISON, «Engineering Humor: Masculinity, Joking and Conflict in Shop-floor relations», in *Organizational Studies*, IX (1988) 2, 182.

<sup>60</sup> Ivi, 183.

<sup>61</sup> C. G. CORTESE, *L'organizzazione si racconta*, cit., 45. Le storie possono essere considerate come vere e proprio leggi, cioè avere valore normativo. Queste storie-leggi promuovono la legittimazione della filosofia del management, servono come guida comune per influenzare il comportamento e gli atteggiamenti, infine consentono di scoprire norme non dette e forse inconsapevoli entro le sottoculture organizzative. Si può parlare di una memoria organizzativa che è fondata sulle «storie canoniche», mentre le memorie devianti sono mantenute dalle sub-culture organizzative attraverso «storie apocrife» (cfr ivi, 69).

<sup>62</sup> Ivi, 45.

5. *Storie come processi di attribuzione ed esperienze di mobbing*: attengono con tutto ciò riguarda «il matrattamento, la minaccia, l'umiliazione da parte di individui e gruppi nei confronti di altri individui o gruppi»<sup>62</sup>. I processi attributivi avvengono quando l'accusa e la colpevolizzazione degli altri di fronte all'autorità esterna risponde alla regola: «è più conveniente trovare un buon colpevole che una buona soluzione»<sup>63</sup>. In effetti, «le narrazioni organizzative forniscono un veicolo, una modalità per offrire spiegazioni degli eventi favorevoli a sé che preservano la propria reputazione e la propria autostima»<sup>64</sup>.

A questo punto come si può definire, con maggiore analiticità, una «storia organizzativa»? Pur non potendo superare tutte le ambiguità, «gli elementi essenziali che articolano e specificano il concetto di storia organizzativa possono essere ricondotti, in estrema sintesi, a una definizione secondo cui *la storia organizzativa è un resoconto soggettivo, strutturato in forma di racconto, relativo a un evento passato connesso a una problematica rilevante, che consente di pervenire a una attribuzione di significato*»<sup>65</sup>. Nella parte che segue rapporto alcune storie organizzative che esemplificano il loro apporto a sostegno dei processi decisionali.

### 3. Alcune storie organizzative in contesti decisionali

I processi decisionali avvengono all'interno di processi comunicativi di cooperazione e di apprendimento continuo, e le storie non solo possono fare apprendere, ma sono utilizzabili nei processi di formazione. Inoltre, le storie possono essere inserite nella comunicazione per attivare una comunicazione sincera, ad esempio, per mostrare e accettare la propria vulnerabilità umana, costruire l'empatia (anche con una «bella spettegolata»<sup>66</sup>), cercare la trasparenza nei criteri di selezione delle opzioni, favorire il dialogo, evitare il «pensiero di gruppo», sostenere una politica veritiera invece di «remare contro» anche inconsapevolmente. Di seguito esemplifico alcune situazioni in cui la narrazione si è dimostrata utile nei processi decisionali di alcune organizzazioni.

<sup>63</sup> Ivi.

<sup>64</sup> Ivi.

<sup>65</sup> Ivi, 55. Ricapitolando le funzioni delle storie organizzative (cfr ivi, 57-78), esse possono consentire, a livello individuale/di gruppo/organizzativo, di:

- recuperare ed esprimere i vissuti personali
- rielaborare l'esperienza
- confrontarsi e condividere un evento significativo
- costruire un senso comune degli eventi
- trasmettere valori, regole e soluzioni
- far apprendere l'organizzazione
- portare alla luce un conflitto
- stimolare il cambiamento

Ognuna di queste funzioni è, comunque sia, anche funzionale a migliorare i processi decisionali, a fare scelte migliori e a meglio implementarle.

<sup>66</sup> Sul ruolo del pettegolezzo nelle organizzazioni e come politica aziendale cfr J. ALLAN – G. FAIRTROUGH – B. HEINZEN, *Raccontare in azienda*, cit., 39-40; 53-56.

### 3.1. Il «clima decisionale»

«Raccontare storie» contribuisce a costruire il clima, l'atmosfera in cui le decisioni si prendono. Per la vitalità di un'azienda «una pratica organizzativa consolidata, fondata su autenticità, sincerità e franchezza – unita alla cura e al rispetto per gli altri – si rivela sorprendentemente efficace [...]. Instaurare relazioni efficaci tra gli individui, i team e le organizzazioni è l'unico modo per affrontare con successo le situazioni complesse»<sup>67</sup>. Questa pratica è definibile come «pratica relazionale»<sup>68</sup>, essa è impegnativa e richiede attenzione costante. In questa pratica relazionale la narrazione ha un ruolo chiave.

È il pensiero narrativo, e non quello analitico, a far presa su sé associativo. Questo significa che sviluppare rapporti basati sulla cura e la relazione porta a interessarsi in modo sincero agli altri, a stimolare le conversazioni e partecipare alle storie altrui [...]. Il contatto con le storie delle altre persone approfondisce la conversazione ed è un modo per stimolare il delicato lavoro di creazione di fiducia all'interno dell'organizzazione [...]. Le storie delle persone illuminano la diversità della loro esperienza, mettono alla prova la tenuta delle opinioni e catturano il flusso delle cose in trasformazione<sup>69</sup>.

La storiella che segue sottolinea l'importanza del clima comunicativo in un'organizzazione. Se l'organizzazione subisce cambiamenti rilevanti, spesso cambia anche lo stile di comunicazione, che può divenire più reticente e formale. Occorrerà, allora, ricreare (o più spesso, lasciare che si ricreino) i canali di comunicazione informali perché l'organizzazione riacquisti vitalità. Una decisione operativa o un programma o una politica per essere implementati richiedono sempre molta più comunicazione, trasparenza ed empatia di quella prevista da procedure standard di comunicazioni. Anche il pettegolezzo, nei limiti della correttezza, aiuta il clima comunicativo nell'organizzazione.

Era il quartier generale di una grossa organizzazione, molto burocratizzata e reticente. L'ottavo e il nono piano, proprio sotto la suite degli executive, venivano riforniti da Daisy, che distribuiva caffè la mattina e il tè al pomeriggio. Portava anche notizie fresche. «Quel Mr. Simpkins ha dato le dimissioni. Non poteva sopportare di venir trattato in quella maniera». «Sandra del reparto contabilità aspetta un bambino. Stamattina si è sentita male nel bagno delle signore». Le persone alimentavano i suoi pettegolezzi infondati. «Il mese prossimo iniziamo a lavorare alle sei del mattino». Questa storia si diffuse così rapidamente da rendere necessaria una smentita ufficiale. Alcune storie venivano messe in piedi nell'interesse di qualcuno, tipo «Joe Smith sta per avere una promozione». Poco dopo aver diffuso la notizia, Joe venne effettivamente promosso. All'ottavo e al nono piano tutti sapevano che le storie di Daisy potevano essere vere o essere false, ma in ogni caso erano sempre interessanti. Venne il giorno in cui Daisy andò in pensione. Si misero assieme tutti per farle uno splendido regalo di addio. Il lunedì arrivò un'altra signora col carrello di Daisy. Nel corso delle settimane successive il personale del settimo piano e dell'ottavo piano era completamente fuori

<sup>67</sup> Ivi, 29.

<sup>68</sup> Cfr R. LEWIN – B. REGINE, *The Soul at Work: Unleashing the Power of Complexity Science for Business Success*, Orion Business, London, 1999.

<sup>69</sup> Ivi, 328-340. Citato da J. ALLAN – G. FAIRTLUGH – B. HEINZEN, *Raccontare in azienda*, cit., 30.

fase e distaccato dal lavoro. Le persone non sapevano quello che succedeva nella loro organizzazione reticente. I pettegolezzi di Daisy erano il miglior sistema di comunicazione<sup>70</sup>.

### 3.2. Il «pensiero di gruppo»

Un individuo che coopera in un gruppo può effettuare «investimenti affettivi sul gruppo per riceverne in cambio una forma di sostegno. Si potrebbe parlare in questo caso di gruppo «sensibile»<sup>71</sup>. Ma ci sono risvolti negativi: «quando un gruppo sensibile raggiunge una conclusione, nessuno è disposto a metterla in questione e di conseguenza il gruppo tende a cancellare dal proprio orizzonte ogni eventuale difficoltà»<sup>72</sup>. Così, l'incapacità di assumere un atteggiamento critico all'interno di un gruppo sensibile conduce a un particolare tipo di «pensiero di gruppo»:

vale a dire a una situazione il cui obiettivo principale diventa il mantenimento della coesione del gruppo e il timore nei confronti dei dissidi prende il sopravvento su qualsiasi altro scopo. Per evitare i rischi del pensiero di gruppo occorre che, all'interno di un gruppo sensibile, gli obiettivi e le finalità siano oggetto di un confronto aperto e rigoroso: bisogna essere sicuri che gli scopi siano chiari a tutti e che non rimangano dubbi nascosti. Il pensiero di gruppo può nascere anche in situazioni in cui vige un consenso forzato, quando manca l'immaginazione oppure in presenza di pura e semplice pigrizia<sup>73</sup>.

Il problema è l'accordo eccessivo. Ecco come una storiella («il paradosso di Abilene») può essere raccontato in un gruppo per metterlo in guardia quando si avvicina pericolosamente a un consenso fondato su questo «pensiero di gruppo». Abilene è una città rurale dell'Oklahoma.

Quattro uomini stanno ciondolando fuori da un saloon. Pete chiede: «Che facciamo?». Chuck risponde: «Suppongo che potremmo andare ad Abilene». Joe dice: «Se ci vuoi andare, io sono col camion». Pete replica: «Se voi due andrete ad Abilene, ci verrò anch'io». Jake dice: «Io non vi lascerò andare da soli, amici». Dopo qualche minuto si arrampicano sul camion e si mettono sulla strada. Ci vuole un'ora per arrivare ad Abilene, che è una polverosa città di provincia come quella che hanno appena lasciato. Non fanno nemmeno in tempo a entrare in città che Jake chiede a Pete: «Che cosa pensi di fare in questo buco?». Pete risponde: «Non è stata mia l'idea di venire quaggiù». «Chi ha avuto questa maledetta idea, allora?» chiede Jake. «Non certo io», replicano sia Chuck sia Joe. Visto che nessuno aveva mai avuto la minima intenzione di andare ad Abilene, l'unica cosa da fare era girare il camion e tornare a casa<sup>74</sup>.

<sup>70</sup> Ivi, 53-54.

<sup>71</sup> Ivi, 47.

<sup>72</sup> Ivi.

<sup>73</sup> Ivi, 47-48. Cfr J. B. HARVEY, *The Abilene Paradox and Other Meditations on Management*, Jossey-Bass, San Francisco, 1996.

<sup>74</sup> J. ALLAN – G. FAIRTLOUGH – B. HEINZEN, *Raccontare in azienda*, cit., 48-49.

### 3.3. I cambiamenti nell'organizzare i processi produttivi

Oltre che ricorrere alle barzellette, alle fiabe e ai personaggi fantastici (draghi, streghe cattive, cavalieri buoni...) per descrivere i ruoli e i rapporti interpersonali nelle organizzazioni, le metafore sportive permettono di «memorizzare le varie tipologie di organizzazione e di discuterne con maggiore semplicità»<sup>75</sup>. Ecco il modo in cui le compagnie automobilistiche giapponesi, nel corso degli anni ottanta e novanta, utilizzarono le metafore tratte dal mondo sportivo per descrivere il loro processo di progettazione in evoluzione.

La prima metafora, quella della corsa a staffetta, riguardava il modo di lavorare tradizionale. Ai vecchi tempi, quando si progettava un veicolo, la prima fase era quella dello sviluppo. Una volta terminata la prima fase, il testimone veniva passato al settore industriale, che doveva decidere le modalità di produzione del nuovo veicolo. Solo dopo il completamento dei piani di produzione il testimone passava al marketing, che doveva decidere le strategie di vendita dell'auto. Ogni fase doveva essere virtualmente completata prima di dare avvio alla fase successiva. Alcune compagnie giapponesi si resero conto che questo approccio alla progettazione delle automobili era troppo lento e iniziarono ad elaborarne uno nuovo. La metafora per questa nuova strategia era quella del rugby. In questo sport la palla passa di mano mentre i giocatori si avvicinano progressivamente alla linea di meta degli avversari. La decisione di passare la palla è una scelta individuale e gli altri giocatori devono essere sempre pronti a ricevere il passaggio. I vari dipartimenti – sviluppo, progettazione, produzione e marketing – venivano tutti coinvolti fin dall'inizio e si scambiavano continuamente informazioni sul corso del progetto. I passaggi tra giocatori avvenivano in modo spontaneo. Con l'arrivo egli anni novanta, le compagnie giapponesi si trovarono proiettate sui mercati internazionali e questo rese obsoleta la metafora rugbistica. Il trasferimento all'estero di gran parte della produzione e del marketing rendeva impraticabile l'ipotesi di svolgere frequenti riunioni faccia a faccia. Il team non poteva più far circolare la palla in modo flessibile, come esigeva il modello del rugby. Occorreva quindi passare a un'altra metafora, quella del football americano. In questo sport vengono elaborati schemi dettagliati al di fuori delle fasi di gioco vere e proprie, e nel corso della partita i giocatori chiedono time-out per decidere la tattica di gioco. Il modello del football americano non comportava né il passaggio sequenziale del testimone della staffetta, né il flusso libero del rugby, ma introduceva invece una serie di coordinatori strategici e tattici che indirizzavano la cooperazione all'interno del team di progettazione. Rimase una certa percentuale di auto-organizzazione<sup>76</sup>, ma nel corso del progetto fu stabilita una serie di limiti che spezzarono l'auto-organizzazione in una serie di blocchi più gestibili<sup>77</sup>.

<sup>75</sup> Ivi, 172.

<sup>76</sup> «Forse l'idea più importante nell'ambito del pensiero della complessità è il concetto di auto-organizzazione. Agli occhi di molte persone, soprattutto se hanno studiato per diventare manager, l'idea di auto-organizzazione può sembrare bizzarra. Troviamo difficile credere che le cose possano organizzarsi in modo del tutto autonomo. Naturalmente in certe situazioni – ad esempio se scoppia un incendio a teatro – qualcuno deve tenere sotto controllo le cose. Ma spesso può emergere un livello straordinario di organizzazione senza che nessuno controlli o gestisca la situazione. L'esempio più sorprendente è quello dell'evoluzione biologica [...]. L'auto-organizzazione non emerge a piacimento, in modo casuale o in qualsiasi contesto. È per questo motivo che, ad esempio il sistema di mercato non produce una soluzione immediata» (ivi, 144-145).

<sup>77</sup> Ivi, 171-172.

### 3.4. Gli «scenari» futuri

Il Sud-Africa ha saputo creare e utilizzare le storie per affrontare il suo futuro. Si è trattato della progettazione di scenari strategici: «ogni scenario racconta una storia diversa riguardo il contesto futuro all'interno del quale l'organizzazione sarà costretta a vivere: il contesto politico, sociale, tecnologico e ambientale»<sup>78</sup>. Non ci soffermeremo sulle tecniche e le procedure per la costruzione degli scenari. Mi limito a richiamare l'esperimento di Mont Fleur<sup>79</sup> tra il 1991 e il 1992. Mont Fleur è un centro di conferenze presso Città del Capo; lì si riunirono ventidue esponenti di spicco della società sudafricana. Questo «team di progettazione» impiegò la tecnica degli scenari nel corso di tre workshop. Essi, dopo aver raccolto molte storie differenti su cosa poteva avvenire per il Sudafrica nei dieci anni seguenti, convennero su quattro scenari per loro plausibili e significativi. Non erano piani prestabiliti a cui ricondurre le azioni: «rimangono solo narrazioni coerenti e ben strutturate che descrivono i risultati possibili»<sup>80</sup>.

Il primo scenario fu chiamato *Ostrich* (struzzo): un governo bianco di minoranza che nasconde la testa nella sabbia. Ai neri è concesso quel tanto che basta per evitare sanzioni internazionali, ma non tanto per evitare un'escalation di violenza, la repressione e il declino economico. Per quanto non accettabile come piano, tuttavia, in quanto presentato come «storia», risultava sufficientemente plausibile.

Il secondo scenario strategico, *Lame Duck* (anatra zoppa) «racconta la storia di un cammino lento e incerto verso un governo di maggioranza [...]. Ma entrambi gli interlocutori hanno paura di assumersi rischi e danno vita a una coalizione indecisa, portando così a una crescita economica incerta. La conseguenza di questa transizione lunga ed esitante è, ironicamente, una perdita di fiducia nei confronti del futuro»<sup>81</sup>.

Il terzo scenario, *Icarus*, prevedeva l'elezione di un governo pienamente democratico, che cerca risultati troppo ambiziosi e troppo alti. Inizia massicci investimenti e offre sussidi per il cibo e l'alloggio. La crescita economica e il progresso sociale sono spettacolari: «ma dopo uno o due anni il deficit aumenta vertiginosamente, l'inflazione cresce e si verifica una grave crisi monetaria. Il governo deve ricorrere al fondo monetario internazionale (FMI), che impone tagli molto severi alle spese. I nobili propositi finiscono in polvere»<sup>82</sup>. Nell'ideazione di questo scenario si pensò a molti paesi sudamericani che da una rapida crescita precipitarono in regimi autoritari.

L'ultimo scenario venne chiamato *Flight of flamingoes* (volo dei fenicotteri):

La caratteristica dei fenicotteri è che si staccano da terra lentamente, volano molto in alto e si spostano tutti assieme. Un compromesso politico deciso, seguito da un buon governo, genera un progresso economico e sociale solido e sostenibile. Investimenti sociali ben indi-

<sup>78</sup> Ivi, 211.

<sup>79</sup> Ricordo la criticità di questo intervallo di tempo per il Sudafrica: nel febbraio 1991 Nelson Mandela fu scarcerato e nell'aprile 1994 si tennero le prime elezioni libere.

<sup>80</sup> Ivi, 212.

<sup>81</sup> Ivi, 213.

<sup>82</sup> Ivi.

rizzati convincono le persone che i loro bisogni riceveranno una risposta, anche se all'inizio i benefici sono ancora lenti e difficili da rilevare. La sanità e la scuola hanno la priorità assoluta. La fiducia dei partner internazionali nei confronti dell'economia sudafricana aumenta in modo costante. Anche se quella del volo dei fenicotteri è una storia ottimistica, il team si rendeva conto che avrebbe dovuto includere alcune battute d'arresto. Ai fenicotteri le cose non vanno tutte lisce<sup>83</sup>.

Il membri del team diffusero queste storie a pubblici differenti e i quattro scenari divennero molto noti nel mondo politico. Passò un messaggio preciso: una negoziazione preliminare tra bianchi e neri era indispensabile, e il «volo dei fenicotteri» era uno scenario desiderabile e offriva un risultato positivo, anche se incerto, che non era impossibile da raggiungere<sup>84</sup>.

Il vantaggio degli scenari consiste nel fatto che «raccontare è il modo migliore per intrecciare assieme l'analisi di fenomeni predeterminati e la capacità di immaginare fenomeni incerti»<sup>85</sup>. Con gli scenari un'organizzazione deve assumersi di pensare al futuro possibile con narrazioni coerenti, di interpretare e far circolare meglio le informazioni. In questo modo il processo decisionale diventa più solido perché gli scenari «forniscono una "galleria del vento" che permette di testare le decisioni»<sup>86</sup>

## 4. La direzione spirituale dei giovani: storie e scelte

In questa ultima parte mi prefiggo un'estensione del tema della narrazione a supporto dei processi decisionali a quel «alleanza educativa» particolare che è la direzione spirituale. Anche le esperienze e competenze narrative, quindi comunicative e relazionali, di altre pratiche educative (management e psicoterapia) possono dare contributi alla riflessione e alla prassi della direzione spirituale a un giovane dei nostri giorni.

### 4.1. *L'itinerario della direzione spirituale*

La narrazione di storie è sempre stata presente nella direzione spirituale. Colui che richiede questo aiuto spirituale parla di sé raccontando la sua storie e le mille altre storie, aneddoti, simboli che dicono il suo mondo di significati e di valori assunti, rifiutati e ricercati. Così il direttore spirituale (il cosiddetto «padre spirituale») oltre a offrire la sua persona come una storia, un modello paradigmatico, di vita cristiana, non poche volte rimanda la persona che guida a meditare su metafore e storie, in primo luogo alla storia della salvezza, alla vita di Gesù e alla propria storia personale.

<sup>83</sup> Ivi, 213-214.

<sup>84</sup> Anche il Kenia (e poi la Tanzania) sul modello del Sudafrica elaborò quattro di scenari. L'ultimo fu chiamato *Flying Geese* (oche volanti), che implicava che tutti gli attori si impegnassero a dar vita a trasformazioni politiche ed economiche (cfr ivi, 212-242).

<sup>85</sup> Ivi, 220.

<sup>86</sup> Ivi, 221.

Per direzione spirituale cristiana intendo una relazione a tre, dove il primo attore è lo Spirito Santo, e consiste nell'

aiuto che un uomo, attraverso una comunicazione di fede, dà ad un altro, perché divenga se stesso in piena verità, cioè in questo concreto ordine di Provvidenza, e, sotto la guida, l'aiuto e il sostegno del direttore, possa liberamente intraprendere il cammino e l'itinerario della vita spirituale verso la santità, imparando a discernere la volontà di Dio nel concreto quotidiano, attraverso l'esercizio stesso di un discernimento<sup>87</sup>.

La direzione spirituale può essere interpretata come un processo di apprendimento. Un processo che evolve nel tempo e che, dalla reciproca conoscenza iniziale, procede nella cura perché la persona diretta si assuma una vita di preghiera, ecclesiale e virtuosa e, specialmente se è un giovane, desideri, riconosca e scelga il suo proprio progetto di vita (come lo stato di vita).

Da una parte chi è diretto si fa conoscere narrando la sua storia, facendo anche uso di aneddoti, storielle, immagini; dall'altra chi accompagna propone non solo lo studio di testi teologici o del magistero ma anche l'apprendimento da simboli, parabole, storie vere o inventate *ad hoc*. Il direttore spirituale non può esimersi, quando si assume la grave responsabilità di seguire spiritualmente una persona, specialmente se è giovane, di individuare e scegliere una «strategia di apprendimento» perché nei tempi e modi opportuni il giovane faccia i suoi «salti evolutivi» di maturazione spirituale e morale. Assieme a questa «strategia», il direttore deve individuare anche i «mezzi» per portare avanti questo progetto educativo. La narrazione di «storie» è uno di questi mezzi.

Gli Esercizi spirituali di Sant'Ignazio di Loyola dicono questa evoluzione e possono essere il canovaccio per l'accompagnamento spirituale di un giovane, ad esempio se il direttore spirituale proponesse gli esercizi spirituali nella vita ordinaria<sup>88</sup>. Quest'itinerario ignaziano dopo un tempo di «purificazione» e apprendimento di alcune abilità di discernimento spirituale (la cosiddetta «I settimana») chiede di scegliere di seguire Gesù e il suo stile di vita e imparare da lui lungo le stesse tappe che furono seguite dai Dodici e dei discepoli come sono presentate nella storia di Gesù nei Vangeli (II, III, IV settimane).

#### 4.2. *Management e accompagnamento formativo*

Prima di procedere lungo il tema della direzione spirituale, ancora una volta raccoglio alcuni stimoli dalla «scienza manageriale», perché questo è il taglio di questo contributo al presente volume, per dare suggestioni e cogliere contiguità sul ruolo della narrazione nell'«arte della formazione»<sup>89</sup>. Si sta diffondendo una ampia letteratura sull'uso delle storie<sup>90</sup> a supporto dell'accompagnamento all'apprendimento organizzativo del

<sup>87</sup> M. COSTA, *Direzione spirituale e discernimento*, ADP, Roma, 1993, 49-50.

<sup>88</sup> Cfr J. A. TETLOW, *Scegliere Cristo nel mondo*, CIS, Napoli, 2004.

<sup>89</sup> Cfr M. S. KNOWLES, *La formazione degli adulti come autobiografia*. Percorso di un educatore tra esperienza e idee, Raffaello Cortina, 1996.

<sup>90</sup> Cfr in Italia le recenti pubblicazioni delle case editrici ETAS, FrancoAngeli, Raffaello Cortina.

personale, e si opera una distinzione in tre attività esplicitamente rivolte all'accompagnamento formativo: *training*, *coaching* e *mentoring*. A queste attività possono corrispondono altrettante figure professionali che un'azienda possiede nella propria organizzazione o che richiede da professionisti esterni.

Il *training* si occupa di trasmettere conoscenza. «Un buon trainer si riconosce sul campo ed è in grado di stabilire il livello di conoscenza delle persone che si rivolgono a lui, a motivarle e a seguirle nei loro progressi»<sup>91</sup>. Per loro vale il suggerimento di saper fare uso della narrazione: «Arricchite il percorso raccontando una storia sull'utilizzo pratico della conoscenza da parte di qualcuno. Incoraggiate chi apprende a creare una storia che parli di come utilizzare le cose che impara. Sono due tecniche che permettono di allargare le capacità associative e di favorire il coinvolgimento attivo»<sup>92</sup>.

Il *coaching* riguarda con lo sviluppo di abilità (*skill*). Un coach «aiuterà la persona a riesaminare l'applicazione di una data skill e ad analizzare i cambiamenti evolutivi. Può anche rappresentare un primo passo verso la definizione di alcune abilità indispensabili per lavorare su motivazione, definizione degli obiettivi, e così via»<sup>93</sup>. Questo sviluppo delle abilità avviene spesso attraverso la riflessione sulle pratiche, il bravo coach sa che «creare e raccontare storie mette in gioco tutta una serie di skill collegate al pensiero creativo e alla comunicazione, per citare due aree di competenza universalmente apprezzate. Chi segue un percorso di coaching può venire aiutato a perfezionare queste skill»<sup>94</sup>. Inoltre il creare storie «permette anche di riflettere sulla questione dei valori. Attraverso l'uso di narrazioni è possibile analizzare il sistema di valori, così come la cultura e i valori dell'organizzazione»<sup>95</sup>.

Infine, il *mentoring* si occupa del «sostegno alle abilità delle persone, spesso attraverso l'ispirazione e i modelli di ruolo»<sup>96</sup>. Mentre un coach «non deve essere necessariamente uno specialista del campo nel quale si trova ad operare, un mentor viene scelto frequentemente in virtù di una sua conoscenza ed esperienza specifica. Il mentor può costituire un modello e una fonte primaria di ispirazione, più di quanto accada nello sviluppo di skill»<sup>97</sup>. In qualche caso il mentor «viene considerato come un sostegno alla carriera (mentre un coach vorrebbe essere un sostegno allo sviluppo)»<sup>98</sup>. Anche chi si occupa di mentoring «può servirsi del racconto di esperienze passate (le proprie o quelle di altre persone) per dare il via a una conversazione sulle scelte e sulla vision. Le storie possono essere anche un modo per presentare agli altri le capacità di chi ha intrapreso un percorso di mentoring. Si possono usare storie per incoraggiare, aiutare a porsi degli obiettivi, promuovere la fiducia, e così via»<sup>99</sup>.

<sup>91</sup> J. ALLAN – G. FAIRLOUGH – B. HEINZEN, *Raccontare in azienda*, cit., 64.

<sup>92</sup> Ivi, 66.

<sup>93</sup> Ivi, 64-65

<sup>94</sup> Ivi, 66.

<sup>95</sup> Ivi.

<sup>96</sup> Ivi.

<sup>97</sup> Ivi, 65.

<sup>98</sup> Ivi.

<sup>99</sup> Ivi, 66.

Tra queste tre categorie la separazione non è netta sfumata e c'è fluidità tra queste suddivisioni; comunque sia, risultano evidenti alcune cose:

- chi apprende trae beneficio dalla possibilità di collegare la nuova situazione con una situazione già incontrata in precedenza;
- chi apprende trae beneficio dalla creazione di profonde connessioni cognitive (con fatti, figure sensazioni già conosciute);
- chi apprende trae beneficio dal coinvolgimento attivo nel processo e non dalla semplice ricezione passiva. Anche se bisogna prestare la dovuta attenzione alle preferenze personali e ai diversi stili di apprendimento<sup>100</sup>

La narrazione, davanti a questi bisogni appena citati, si pone come una risposta ed è «una risorsa preziosa per il successo di molte pratiche di gestione del cambiamento organizzativo su vasta scala»<sup>101</sup>. Inoltre, «poiché è per sua natura interpersonale (una storia ha bisogno di un pubblico e, per essere efficace, richiede un rapporto con gli ascoltatori) la narrazione può stimolare lo sviluppo delle capacità interpersonali»<sup>102</sup>. La direzione spirituale non è il coaching o il mentoring, perché è appunto «spirituale» cioè richiama l'azione di diernimento delle mozioni dello Spirito Santo nella fede. Tuttavia specialmente l'azione del mentor fa pensare a un padre spirituale o un maestro dei novizi «laici»<sup>103</sup>. In effetti alcune loro competenze comunicative possono essere di aiuto alla direzione spirituale, sapendo però discernere se con i loro approcci e le loro «storie» si veicolano ideologie materialistiche, o *naif*, o new age, vagamente umanistiche o nichiliste.

### 4.3. *Accompagnamento psicologico e metafore*

Nella psicoterapia le metafore non hanno un ruolo secondario, anche per identificare certe fenomeni si fa è fatto di «miti», primo fra tutti il «complesso di Edipo». Con metafora in psicoterapia intendiamo

una storia che contiene al suo interno molteplici messaggi allusivi e che ha in sé la potenzialità di stimolare un processo creativo, non solo in chi la costruisce e la racconta ma anche in chi l'ascolta, sia esso destinatario designato o ascoltatore occasionale. La storia esplicita della metafora, il suo contenuto superficiale e i molteplici messaggi in essa contenuti a livello profondo rimangono nella memoria del soggetto e continuano a stimolare riflessioni e dubbi, e a creare effetti evolutivi<sup>104</sup>.

<sup>100</sup> Ivi, 65.

<sup>101</sup> Ivi.

<sup>102</sup> Ivi, 65.67.

<sup>103</sup> Cfr L. GARRONE, «Arriva l'allenatore dell'anima. Insegna a stare in equilibrio. Si chiama "life coach", è l'ultima frontiera del benessere», in *Corriere della Sera*, 21 ottobre 2004, 20; L. SOTIS, «Prima tutti dal sacerdote. Ora c'è l'amico a pagamento», ivi.

<sup>104</sup> C. C. CASULA, *Giardinieri principesse porcospini*. Metafore per l'evoluzione personale e professionale, FrancoAngeli, Milano, 2002, 13.

I professionisti, come lo devono essere anche i direttori spirituali che ricevono una missione ecclesiale a tale ministero,

si servono della metafora come strumento di comunicazione indiretta per inviare messaggi multipli sia alla parte conscia sia alla parte inconscia dell'ascoltatore. Professionisti che curano o che formano, terapeuti, formatori, insegnanti, consulenti e manager. Persone che credono che talvolta sia più efficace alludere invece che descrivere, far intuire invece che far capire, che vogliono rispettare la libertà dell'interlocutore di lasciare o riempire i vuoti, di vivere avvolto nella nebbia o chiarire ambiguità e incertezze, di rimanere impermeabili o riflettere dentro di sé di quanto proposto<sup>105</sup>.

Certamente bisogna sapere costruire e raccontare le metafore, ma anche capire quando, a chi e come raccontarle<sup>106</sup>. Sotto il profilo psicoterapeutico, ma non solo, le funzioni più importanti della metafora sono di

espandere le potenzialità dell'ascoltatore e sensibilizzarlo sui valori, principi etici e virtù. La metafora si propone infatti di rendere possibili i possibili, di presentare scenari aperti, di espandere limitatezze cognitive, emotive e comportamentali, di stabilizzare o di relativizzare norme. La metafora consente anche di veicolare principi e valori cui il terapeuta crede di più, presentandoli come virtù necessarie nell'arte di vivere<sup>107</sup>.

Ad esempio, le tre immagini del «giardiniere», della «principessa» e del «porcospino» possono essere le protagoniste di varie storie con innumerevoli adattamenti creativi a seconda degli scopi di accompagnamento terapeutico o alla naturale maturazione umana.

Il giardiniere conosce la natura e grazie a questa conoscenza è saggio è paziente. È capace di preparare il terreno, seminare, coltivare, potare, raccogliere i frutti: rappresenta il prototipo della cura dei rapporti interpersonali. La principessa nell'immaginario collettivo è bella, giovane, di nobile famiglia, destinata a diventare regina e può essere altezzosa o semplicemente regale: rappresenta la potenzialità inespressa, che deve ancora maturare, la ricerca evolutiva per diventare ciò che si è. Il porcospino è un piccolo animale che grazie ai suoi aculei può fare del male, può essere goffo e offensivo: rappresenta la dialettica aggredire-difendersi e la volontà unita alla capacità di governare gli istinti e di controllare il proprio comportamento<sup>108</sup>.

<sup>105</sup> Ivi.

<sup>106</sup> Cfr C. C. CASULA, *Giardinieri principesse porcospini*, cit., 64-108.

<sup>107</sup> Si sta facendo largo l'impiego della dizione di «virtù» o «capacità» negative in relazione ai nuovi atteggiamenti che bisogna apprendere per gestire l'insicurezza, la complessità e i rischi di patologie psicologiche nel mondo del lavoro, un esempio di queste virtù sarebbero: la fuga, l'incoerenza, la fragilità, l'inutilità, la superficialità (cfr G. M. ZAPPELLI, *Penelope, don Chisciotte & co.* Cinque qualità negative per vivere con ben-essere l'organizzazione, Milano, ETAS, 2004). Queste «capacità negative» sarebbero, al di là della loro formulazione in modo paradossale, le virtù lavorative per umanizzare i nostri giorni, consentono di «saper sostare nel buio, al buio dell'incertezza senza essere travolti dal panico, senza essere pertanto accecati dall'urgenza di arrivare presto in un luogo sicuro nell'illusione di vederci chiaro. La capacità negativa sta nel vuoto e rifiuta risposte consolatorie. È accettazione e capacità di concedersi la sospensione dall'azione, perché a volte, di questo si tratta nelle vite organizzative: di perdonarsi, di accettare il fatto di essere oggetto di biasimo e rimprovero perché si è scelto di non fare nulla o di fare tutto il contrario di quanto immaginato da altri. Solo fermandosi, a volte, al passione per la vita ritorna, evitando di essere sola fuga dal patire. Come altrimenti direbbe il Tao: "Senza il loro essere nulla essi non sarebbero nulla"» (G. P. QUAGLINO, *La vita organizzativa*, cit., 413).

<sup>108</sup> C. C. CASULA, *Giardinieri principesse porcospini*, cit, 17.

Il direttore spirituale, anche se fosse uno psicoterapeuta, deve conoscere le potenzialità della metafora e i suoi rischi, deve saperne fare un uso funzionale all'accompagnamento spirituale che non resta certo immune da effetti psichici, non poche volte auspicati, nell'interlocutore. Lo psicoterapeuta nel provocare certi effetti non si limita a usare le metafore, ma sa gestire certi effetti con i tanti «attrezzi e abilità» che la sua professione gli richiede. In altre parole come lo psicoterapeuta così un qualsiasi educatore non può certo illudersi che raccontare storie sia la risposta a tutto, e deve essere conscio che lo stesso raccontare storie talvolta è una fuga dalla analisi profonda della realtà e ad una sintesi cognitiva e affettiva più profonda, che si manifesterà in atteggiamenti e scelte di vita quotidiane e forse anche in decisioni di grande impatto esistenziale. La stessa arte di raccontare, come certe tipologie di metafore, creano una sorta di magia, incantamento e ipnosi nell'interlocutore, allora occorre non abusare di questo potere di suggestione per manipolare la volontà altrui.

#### ***4.4. L'accompagnamento dei giovani alle scelte forti***

Per usare «le storie» nell'accompagnamento spirituale dei giovani, al direttore spirituale è senz'altro fondamentale conoscere il mondo delle immagini del giovane, il suo immaginario. Quali film guarda? Quale letteratura preferisce? Quali canzoni ascolta? Quali programmi televisivi lo «incantano»? Quali sport ed hobby lo coinvolgono o lo affascinano? Quali immagini positive evangeliche o ecclesiali o di santi o di cristiani impegnati lo accompagnano? Soprattutto qual è il suo mondo di oggetti, relazioni, ruoli sociali, ambiente naturale e lavorativo, sociale e politico in cui immerso? Lo si può descrivere con un colore, un sapore, un profumo, una poesia o un 'immagine? In questi interessi e luoghi relazionali si nutre immaginario del giovane, e si struttura quel «copione» che già il giovane vive e si vuole attribuire nel «dramma della vita».

Il direttore spirituale conoscendo questo panorama troverà elementi per suggerire metafore, simboli, parabole che veicolano valori, domande, risposte; e in questo immaginario del giovane deve cercare il modo di suggerire, ad esempio per infondere coraggio e stima, altre versioni e letture alle metafore che su di sé costruisce il giovane. Gesù usava nelle sue parabole gli elementi, talvolta stravolgendoli, dell'immaginario vitale dei suoi interlocutori, e anche questo gli dava un'empatia e una capacità comunicativa eccellenti.

Inoltre, il direttore spirituale deve esser consapevole, ancora di più se è un gesuita, quanto la propria spiritualità sia costruita su storie (di santi, di una chiesa o di una comunità ecclesiale ...) e che in molti aneddoti egli può raccontare i propri momenti di svolta, conversione, fatica e difficoltà. Sant'Ignazio detta la sua storia (*l'Autobiografia*) per fondare meglio l'appartenenza dei gesuiti all'ordine, e ricorda come nella sua vocazione la lettura appassionata delle vite e delle leggende di santi e cavalieri preparò quello scenario mentale in cui si determinò per una scelta di vita consacrata. Nell'esperienza degli Esercizi spirituali, proprio nella II settimana che prepara a fare le scelte di stato di vita o di riforma di vita, il direttore propone all'immaginazione e all'affettività e alla riflessione dell'esercitante le «storie» create apposta da Sant'Ignazio: il re terreno e il Re Eterno, i due vessilli, i tre tipi di uomini. Associati ad essi, compaiono gli esercizi di

«simulazione» per fare una buona scelta, nei quali Sant'Ignazio invita a decidere come se si fosse al posto di un altro, o in punto di morte, o al giorno del giudizio. Inoltre il direttore degli esercizi deve sviluppare la capacità di presentare i testi evangelici, per la meditazione e la contemplazione, attraverso narrazioni brevi che lascino che tutta la carica evocativa del testo sia scoperta dall'esercitante e non svilita dal direttore con una teorizzazione teologica esaustiva.

Non mancano certo i testi spirituali dove prendere storie sia da utilizzare nel colloquio spirituale sia da suggerire alla meditazione durante o fuori il tempo degli Esercizi spirituali: dalle narrazioni bibliche agli Apoftegmi dei Padri del Deserto, dalle vite dei santi ai racconti di Antony De Mello. Occorre capire quale frutto si vuole chiedere e ottenere dal Signore per l'esercitante o il giovane accompagnato nella direzione spirituale.

Suggerisco due storielle utili nella direzione spirituale e nell'accompagnamento dei giovani. Ma ognuno trova un patrimonio di storie edificanti in molte pubblicazioni, può inventarle o trarle dalla propria storia personale. Nella prima storia si ricorda che il tempo di scelta inizia, specialmente per un giovane, quando i «conti non tornano», cioè quando non si può restare immobili ma occorre «decidersi di decidere» su che cosa si vuole «essere da grandi». I segnali di questo «avvento» possono essere positivi (entusiasmo e apertura alla vita, voglia di sperimentare, di conoscere, di amare, di produrre qualcosa di unico, di esprimere la propria individualità, di appartenere a un gruppo di riferimento con un progetto sentito di valore), a questi segnali sono anche alternati (o proprio alternativi) segnali vissuti come negativi (indecisione, ansia, paura di decidere e di sbagliare, vergogna, dubbi) che assomigliano ai «dolori del parto». Ovviamente ogni segnale andrà interpretato, dentro la situazione globale del giovane, come caratterizzante il fluire delle necessarie e faticose decisioni per maturare oppure come problematiche psicologiche da dovere comunque affrontare simultaneamente (o antecedentemente) per impostare un serio cammino di discernimento.

Questa prima storia affronta il tema della scelta della gerarchia dei valori. Ogni scelta morale, e quindi anche di stato di vita, scopre e afferma dei valori umani e ne sceglie un ordinamento selettivo per importanza e per urgenza. Quando viene l'età per decidere il proprio stato di vita, questo è il valore che ha un'indiscussa priorità e urgenza. Altrimenti si invecchia e si decide che il proprio stato di vita è «il discernimento perpetuo» o lo «status quo». Alla necessità di affrontare al tempo giusto questa decisione non sono facilmente subordinabili altri valori (lo studio, la famiglia di appartenenza, le amicizie, il lavoro). Questa comprensione delle priorità va presentata dal direttore spirituale, e il discernimento va accompagnato fino al suo sbocco in scelte libere, personali, responsabili, nutrite di abbandono nella Provvidenza. Di questa storiella esistono diverse versioni, e come ogni storia è adattabile alle circostanze, si intitola «Come riempire il barattolo»

Il giovanotto era preoccupato, pieno di ansia per la sua vita e per il suo futuro; così un giorno decise di fare una passeggiata sulla spiaggia per cercare di risolvere qualcuno dei suoi problemi. Era prestissimo, e per fortuna quella mattina la spiaggia era deserta, o così parve a lui. Infatti, quando girò l'angolo, vide in lontananza un vecchietto strano, seduto su una roccia in riva al mare. Il vecchio aveva un viso lungo e triste, la barba bianca e indossava una vestaglia argentata, con strani disegni che il giovanotto non aveva mai visto. Avvicinan-

dosi a lui, il giovanotto notò che il vecchio stava raccogliendo dalla spiaggia sassi e ciottoli, con grande lentezza e meticolosità. Incuriosito, si avvicinò alla pietra su cui il vecchio era seduto, e in quel mentre il vecchio sollevò il capo e lo guardò. «Perché sei così preoccupato?» chiese il vecchio. «Qual è la domanda a cui tenti di dare una risposta?». Il giovanotto, preso in contropiede da una domanda tanto azzeccata, rispose quasi senza parlare. «Non riesco a capire cosa conta davvero nella vita. Ci sono così tante cose da fare... come faccio a sapere cosa va fatto per prima?». «È una domanda facile» commentò il vecchio e, raccogliendo un barattolo di vetro grezzo che le onde avevano spinto a riva, cominciò a riempirlo di sassi grandi quasi come il suo pugno. Dopo aver riempito il barattolo si volse verso il giovanotto. «È pieno?». Il giovanotto disse di sì. Senza parlare il vecchio annuì, poi sollevò una manciata di piccoli ciottoli e li fece cadere nel barattolo. Lo scosse un po' e i ciottoli andarono a posarsi negli angoli liberi fra un sasso e l'altro. Di nuovo si rivolse al ragazzo, questa volta con un sorriso. «È pieno *adesso*?». Il ragazzo ricambiò il sorriso e, ancora una volta, disse di sì. Ancora in silenzio il vecchio allungò la mano verso la sabbia fine, ne raccolse una manciata e la versò nel barattolo. La sabbia s'infiltrò in tutti i minuscoli spazi tra i ciottoli e i sassi. Questa volta il barattolo era pieno davvero. «Vedi, questa è la risposta alla tua domanda» disse il vecchio. «I sassi simboleggiano le cose più importanti nella vita di una persona – che si tratti della famiglia, del compagno o dei figli, della salute, della vita spirituale o della saggezza – in modo che, se tu perdessi il resto e ti rimanesse solo questo, la tua vita sarebbe comunque piena». «I ciottoli proseguì sono “le altre cose importanti, magari cose materiali come i soldi, la casa, gli abiti o il lavoro. La sabbia” concluse, facendosene scivolare un po' tra le dita “rappresenta tutti il resto, le piccolezze, le cose di nessuna importanza”. Il giovanotto ascoltava, e il vecchio aggiunse: “C'è chi commette l'errore di mettere la sabbia dentro il barattolo per prima, e, in questo caso, be', certo che non c'è posto per i ciottoli, e meno che mai per i sassi. Lo stesso vale per la tua vita. Se dedichi il tempo e le energie a sciocchezze, non avrai mai tempo per le cose di cui t'importa veramente, le cose essenziali per la tua felicità. Per prima cosa occupati dei sassi, di quello che conta. Stabilisci le tue priorità. Il resto è solo sabbia”.<sup>109</sup>

La seconda storia ricorda che la preghiera è «tutto e niente», è il luogo ed il tempo in cui si prendono personalmente le decisioni importanti della vita, dove sono verificate, riordinate, eventualmente cambiate, e rilanciate con rinnovata energia. La preghiera per un giovane cristiano è scelta di onestà con Dio e di onestà con sé stessi. La preghiera è l'attività principe in cui il cristiano si prende cura della propria coscienza e cioè della consapevolezza di sé, della propria libertà e della propria responsabilità a rispondere all'appello della vita, degli altri, di Dio. Questa storiella, una barzelletta in verità, in qualche modo precede la prima storiella, perché alla priorità delle priorità di «decidersi di decidersi» e di «decidersi» sul proprio progetto di vita pre-esiste la priorità «metodologica» di scegliere il tempo, il luogo e l'aiuto (in primo luogo l'accompagnamento spirituale) per maturare e prendere queste decisioni. In verità pre-esiste non tanto una «metodologia decisionale», ma propriamente il dialogo del Creatore e redentore con la sua creatura redenta che essa si cura di tenere aperto e vitale. Senza l'assunzione di un tempo di preghiera quotidiana e di alcuni tempi prolungati di ritiro spirituale e conse-

<sup>109</sup> M. PARKIN, *Racconti per il cambiamento*. 50 storie per far crescere persone e organizzazioni, ETAS, Milano 2004, 104-105.

guentemente (o precedentemente) di essere accompagnato spiritualmente, il giovane non si è ancora voluto assumere il valore di prendere una decisione di vita. Si può intitolare questa storiella «il vassoio».

In un ristorante un abilissimo e frettoloso cameriere scorrazzava tra i tavoli portando sette piatti nella mano sinistra e sei nella destra. Sotto il braccio destro tratteneva una bottiglia di vino, mentre sotto il sinistro una bottiglia di birra. Un cliente, vedendo quello spettacolo di equilibrio – un po' per compassione e un po' temendo che rovesciasse le pietanze addosso a sé e agli clienti clienti – suggerì al cameriere: «Perché non prende un vassoio?» E il cameriere perplesso rispose: «E dove lo metto?».

La morale è che la preghiera è come quel vassoio. La preghiera non è un cosa in più, anche se ovviamente occorrono dei tempi precisi da ritagliare sul vassoio per la preghiera, ma aiuta a portare le varie scelte e gli eventi, e a mettere in ordine e in equilibrio i vari impegni della vita, un po' come il barattolo della scelta precedente.

## Conclusione

Alla fine i questo percorso, non resta che ribadire l'utilità di narrare o costruire storie nel corso dei processi decisionali, sia nella vita organizzativa sia nelle attività formative, come la direzione spirituale. Le storie aiutano ad esprimere le emozioni, a costruire un senso condiviso degli eventi, ad apprendere dal passato, a ricucire le lacerazioni umane, a riflettere sugli scenari futuri e a rilanciarsi.

Quanto ho scritto non è rivolto solo ai miei confratelli gesuiti, ma mi permetto di concludere con l'invito, anche per noi gesuiti, a saper raccontare e costruire storie. Insomma, a sperimentarsi. Ovviamente queste storie dovranno essere coinvolgenti; e lo saranno se ci sarà movimento, *suspence*, personaggi, luoghi e situazioni interessanti e inconsueti, emozione, pertinenza al pubblico e al problema, respiro (cioè storie né troppo rapide né troppo lunghe), semplicità. Nella semplicità c'è il segreto di una storia, perché la semplicità aumenta il valore allegorico della storia e la rende più significativa<sup>110</sup>.

Nella Sacra Scrittura, nella Storia della Chiesa e della Compagnia di Gesù<sup>111</sup>, per non parlare delle nostre tante vicende e amenità quotidiane, troviamo un serbatoio inesauribile di storie per riconoscere il senso dei nostri vissuti, imparare a raccontarci – e ad ascoltarci! –, per lenire le nostre ferite, e per orientarci verso il futuro con scelte ispirate da Chi la Storia la fa.

<sup>110</sup> Cfr 283-284. Un metodo in sei parti per creare un storia, si sviluppa dietro le seguenti domande «1. Chi è il personaggio principale della storia (si tratta di un personaggio reale o immaginario, è unico o troviamo un gruppo di personaggi, è un animale, un eroe o un'eroina)? 2. Quale compito o missione questo personaggio si trova a dover affrontare? 3. Chi e che cosa lo può eventualmente aiutare a portare a termine questo incarico? 4. Quali ostacoli trova sul suo percorso? Cosa può permettergli di evitarli? 5. Come si comporta il personaggio principale in questo caso? Come affronta gli ostacoli? 6. Qual è il risultato? La storia si conclude o si potrebbe in qualche modo continuare?» (ivi, 284-285).

<sup>111</sup> Cfr CHRIS LOWNY, *Leader per vocazione. I principi della leadership secondo i gesuiti*, Milano, Il Sole 24 Ore, 2005.

# Discernimiento y obediencia en Pedro Fabro

di HERMANN RODRÍGUEZ OSORIO, S.J.

En muchos ambientes cristianos se ha considerado el discernimiento espiritual como algo contrapuesto a la obediencia. Vamos a intentar ampliar esta sospecha.

Por un lado, parecería como si la actitud de permanente atención y examen de los espíritus que nos mueven fuera en detrimento de la obediencia en la vida religiosa. Entre más discierne una persona, menos dispuesta parece a obedecer lo que los superiores le mandan; cuando el religioso hace un discernimiento, tiene ya una voluntad de Dios que está dispuesto a negociar con su superior, que -por lo menos se espera-, también ha hecho su propio discernimiento, y ha descubierto otra voluntad de Dios. Si ambas voluntades de Dios coinciden, normalmente, no hay problema; pero si son contrapuestas, como suele suceder, aparece el conflicto.

Por otro lado también se ha visto el discernimiento como un ejercicio que está más orientado a la vida interior y a los procesos personales de los cristianos; la obediencia, en cambio, sería el instrumento preciso para hacer eficaz la acción de un grupo. Si todos los miembros de una comunidad apostólica están percibiendo las señales de Dios e interpretándolas, muy seguramente se creará un síndrome de 'Babel'. Cada uno entiende un idioma distinto, y por tanto no habría forma de llegar a una construcción coherente.

En otro sentido, pude verse la obediencia como una forma cómoda de evitarse la angustiosa tarea de buscar lo que Dios le pide al cristiano. Vivir en una constante incertidumbre y en una búsqueda permanente no parece ser algo atractivo para muchos hoy. La obediencia, pues, sería una forma nueva de liberación; se habla incluso del 'miedo a la libertad' y por tanto del apego a la esclavitud de una obediencia servil y torpe.

Teniendo como telón de fondo estas sencillas caricaturas sobre las relaciones entre discernimiento y obediencia, vamos a intentar una lectura de esta relación dinámica en los escritos del Beato Pedro Fabro.

Un estudio completo del discernimiento del Beato Pedro Fabro a partir de su «Memorial» y de sus cartas resulta prácticamente imposible porque la riqueza del «Memorial», en lo que toca a la discreción de espíritus, nos parece inagotable; casi todos los números en los que se ha dividido el texto, contienen elementos valiosos que nos reflejan una personalidad atenta permanentemente a los movimientos de su corazón y dispuesta a discernir la acción de Dios en él, separándola de la acción de otros espíritus muy variados que percibía actuando también en su interioridad. Por esta razón, hemos querido acercarnos solamente a una serie de momentos en los que aparece Fabro tratando de discernir lo que el Señor le pide en la misión; estos ejemplos de discernimiento queremos confrontarlos con lo que él entendía y la manera como vivió la obediencia en la Compañía de Jesús, durante los siete años de su ejercicio apostólico.

Nos hemos ayudado de estudios muy valiosos, como la excelente obra de Brian O'Leary<sup>1</sup>. Igualmente hay que destacar la obra de Carlos Plaza<sup>2</sup>, en la que se le presta una atención muy grande al lenguaje que utiliza Fabro en el «Memorial» al referirse a su constante ejercicio de 'discreción' de espíritus. Por otra parte, también hemos consultado la detallada introducción de Michel de Certeau<sup>3</sup>, quien también aborda la temática del discernimiento en el «Memorial».

## 1. Discernimiento Espiritual en el Memorial

### 1.1. *Un mundo habitado por espíritus contrarios*

La existencia de un mundo invisible, habitado por espíritus buenos y malos, era algo común para los hombres del siglo XVI. Era una convicción y era parte del ambiente cultural heredado de la Edad Media. Fabro, por supuesto no está exento de esta forma de entender el mundo; algo de ello se refleja también en la espiritualidad ignaciana, pero en el «Memorial» estos espíritus adquieren un papel preponderante.

Sería imposible citar todas las referencias a los distintos espíritus que hace Fabro en el «Memorial»; sirva de ejemplo este número, en el que se refiere fundamentalmente a los malos espíritus:

«El domingo cuarto después de Pentecostés, yendo a misa, me fue dado pedir gracia de que pueda mi alma y mi espíritu defenderse de los malos espíritus de los demonios y aun de los malos espíritus de los hombres. Y aquí advertí que muchas veces hasta ahora me han sobrevenido turbaciones y grandísimas desolaciones con la consideración de los malos espíritus de los hombres; esto es, de la contemplación del mal ánimo de los hombres, que se me ponía delante con varias sospechas, imaginando que los mismos hombres movidos del espíritu malo ponían asechanzas a mi alma y a mi espíritu y con ánimo dañado ponían la mira en mis pobreza espirituales y humanas. Y en verdad sentía gran debilidad para luchar contra estos malos ánimos que imaginaba; de tal suerte que me parecía más leve que todos los hombres empleasen sus fuerzas corporales en perseguir mi cuerpo, que si uno solo por su espíritu malo se empeñase en perseguir las flaquezas de mi alma» (Mem. 328)<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> La publicación que hemos consultado y que citamos es apenas una versión abreviada de la tesis doctoral, presentada en la Facultad de Teología de la Pontificia Universidad Gregoriana de Roma, en 1973, y dirigida por el padre Gervasius Dumeige, S.J. Cfr. BRIAN O'LEARY, S.I., *The discernment of spirits in the Memoriale of Blessed Peter Favre*: Way, Supplement 35 (1979), 6-7.

<sup>2</sup> CARLOS G. PLAZA, S.I., *Contemplando en todo a Dios. Estudio ascético-psicológico sobre el Memorial del Beato Pedro Fabro, S.I., primer compañero de San Ignacio de Loyola*, Madrid, Estudios Onienses III 2, 1944, 352p.

<sup>3</sup> PIERRE FAVRE, *Mémorial*, Traduit et commenté par Michel de Certeau, S.I., Paris, Desclée de Brouwer, 1960, 457p. En adelante la introducción de De Certeau será citada como: DE CERTEAU, seguida de la página correspondiente.

<sup>4</sup> Las citas del «Memorial» serán tomadas de: PEDRO FABRO, S.I., *Memorial*, Buenos Aires, Ediciones Diego de Torres, 1983, 365p. (Traducido y anotado por J. Amadeo S.J. y M.A. Fiorito S.J.). Las referencias irán en el mismo texto, como Mem. y seguidas por el número correspondiente. Las citas de las cartas

Los espíritus que percibe Fabro, pues, son diversos; el trabajo de Carlos Plaza, que ya hemos citado más arriba, clasifica los distintos espíritus en dos niveles; por un lado estarían los espíritus en un sentido personal, que incluyen el Espíritu de Dios, el del buen ángel<sup>5</sup>, el del mal ángel y el propio<sup>6</sup>.

Por otra parte, este espíritu propio tiene a su vez una triple subdivisión: el espíritu vital, el espíritu animal y el espíritu racional<sup>7</sup>. Esta manera de entender el espíritu propio corresponde a la manera como los escolásticos entendían el alma humana en su triple función: operaciones vitales, sensibles y racionales o intelectuales<sup>8</sup>.

En el número 103 del «Memorial» aparece una definición clara de lo que Fabro entiende por alma y por espíritu:

«Por alma entiendo la parte sensitiva juntamente con la porción inferior de la razón que naturalmente raciocina y discurre acerca de lo que por los sentidos se percibe; mas por espíritu aquella porción superior que se ocupa de las cosas divinas, recibiendo por medio el Espíritu Santo, de los ángeles y asimismo de la fe, que es por la predicación, sus raciocinios, y sus deseos y afectos, etc.».

No es raro, pues, que Fabro viva su experiencia ‘espiritual’ como una constante lucha ente los diversos espíritus que lo habitan y que habitan el mundo en el que vive; saber distinguirlos y dejarse llevar sólo por el Espíritu de Dios, es una cuestión decisiva; igualmente llegar a reconocer al Espíritu Santo, que lucha contra todos los espíritus del mal en medio de su mundo de relaciones, es la clave fundamental de su vida apostólica.

El poder de estos espíritus es muy fuerte; sin embargo, nunca llegan a dominarlo totalmente y el hombre no pierde nunca su libertad interior para hacer las opciones; O’Leary lo explica de la siguiente manera:

«The created spirits cannot act directly on the soul, as God can. One might say that the influence of created spirits works on a man from the outside inwards, and never reaches his core; whereas God’s action can start at the very core of a man’s being and radiate outwards. In so doing, the divine action can subordinate and harmonize the vital and animal spirits, thus bringing unity to our complex being»<sup>9</sup>.

Los espíritus creados no pueden actuar directamente en el alma; es Dios quien va dando coherencia, desde lo más hondo de cada hombre, a su acción y a su vida toda; el mundo interior, pues, y el mundo exterior están influenciados por distintos espíritus y es fundamental llegar a distinguir claramente hacia dónde nos mueven. Entendido este

estarán tomadas de: *Monumenta Fabri*, (MHSI) Matriti, 1914. Las referencias irán en el mismo texto, como MF y seguidas por la página o páginas correspondientes.

<sup>5</sup> Fabro utiliza indistintamente las expresiones ‘ángeles buenos’ o ‘espíritus buenos’, para hablar de los seres que servían como ministros de la bondad de Dios y que lo acompañaban en todos sus recorridos y lo protegían del mal: Cfr. DE CERTEAU, 53.

<sup>6</sup> Cfr. PLAZA, *o.c.*, 313.

<sup>7</sup> *Ibid.*, 314.

<sup>8</sup> Cfr. O’LEARY, *o.c.*, 76-77.

<sup>9</sup> *Ibid.*, 79.

elemento básico, es más fácil pasar al siguiente punto, en el que desarrollaremos esta constante necesidad que vive Fabro de discernir los espíritus que lo mueven.

### ***1.2. Necesidad de discernir los espíritus que nos mueven***

La diversidad de espíritus que Fabro percibe en su interior y trabajando en toda la realidad, le plantean un gran reto; no se trata sólo de un intento por buscar la santidad personal defendiéndose de las tentaciones individuales;

«There was the much wider aspect of discovering how to insert himself into the cosmic conflicts between the opposing forces of good and evil. What was at stake was the salvation of men's souls, and Favre felt his responsibilities deeply. The good angels were already enlisted under Christ's banner; the devils served their own master. Discernment, therefore, had a marked apostolic dimension, as Favre tied to range himself on the side of the angels, God's ministers, who were protecting, supporting, strengthening and guiding men in their journey through life, in their battles with the evil powers»<sup>10</sup>.

Se trata, pues de una necesidad apostólica; si no se está atento a los espíritus que van moviendo al apóstol, o a los espíritus que mueven a las personas con quienes trabajamos, es muy fácil confundir la misión. Añadido a este elemento, Fabro va descubriendo que la mejor manera para reconocer los espíritus que nos mueven, no son sólo los pensamientos que tenemos, sino, y sobre todo, los movimientos afectivos. Esto le quedó muy claro a Fabro después de haber hablado un día con Pedro Canisio, cuando éste estaba haciendo sus Ejercicios Espirituales:

«Otro día, visitando a Maestro Pedro, el de Gueldres, que se estaba ejercitando conforme al modo de nuestros Ejercicios, tuve algunos argumentos de grande evidencia, con los cuales más claramente que nunca entendí cuantísimo importa para discernir los espíritus, o atender a los pensamientos y hablas interiores o al mismo espíritu que por los deseos y afectos, por la fortaleza del ánimo o la debilidad, por la tranquilidad o inquietud, por la alegría o tristeza y semejantes afecciones espirituales se suele manifestar. Porque por estas cosas en verdad que se puede juzgar más fácilmente del alma y de sus huéspedes que por los mismos pensamientos» (Mem. 300).

No es algo que Fabro haya descubierto tarde; se trata sencillamente de una constatación nueva que le dio más claridad sobre este aspecto tan fundamental en la espiritualidad ignaciana; los espíritus que nos mueve, se les conoce, más que por los pensamientos que nos acompañan, por los sentimientos y los afectos.

No basta, pues, conocer la definición de los espíritus en un sentido más racional; el discernimiento se hace más complejo cuando además es fundamental aprender a reconocer los efectos o la manera de proceder de cada uno de estos espíritus en los movimientos del alma.

<sup>10</sup> *Ibid.*, 75.

Dios, pues, actúa en su interioridad y allí debe ser descubierta su voluntad; pero no sólo se trata de una interioridad aislada, sino que es la interioridad de Fabro en relación y reaccionando frente a otros factores externos a él mismo: las circunstancias de su apostolado, las órdenes que recibe, los 'signos de los tiempos'; así lo entiende De Certeau en su introducción al «Memorial»:

«Une seule conception commande les formes diverse de ce discernement: la volonté de Dieu se révèle dans ses interventions; la grâce procure ainsi la lumière et la force de répondre fidèlement aux injonctions divines. Loin d'être une simple promesse encore distincte du don lui-même, la révélation ne fait qu'un avec ce don, comme l'indique le terme qui désigne l'une et l'autre: un «signe»»<sup>11</sup>.

Una vez reconocida la diversidad de los espíritus que mueven a Fabro y la necesidad vital que siente de discernirlos, vamos a tratar de desentrañar algunas reglas que aparecen en su «Memorial».

### 1.3. Reglas de Discernimiento en el «Memorial»

Dado el tipo de escrito, no pretendemos presentar una teoría completa, o una serie de reglas como las que propone San Ignacio de Loyola al final de sus Ejercicios Espirituales (EE. 313-336); sin embargo es posible encontrar de vez en cuando, algunas pistas sobre lo que se podrían llamar 'reglas' de discernimiento que anota Fabro a propósito de sus propias reflexiones o de la ayuda que prestaba a otros.

Un primer elemento que hay que tener en cuenta es que no siempre utiliza un lenguaje 'técnico'; en ese sentido no habla sólo de 'consolaciones' y 'desolaciones'; utiliza una variedad inmensa de términos que enriquecen mucho el lenguaje; O'Leary hace un estudio detallado de este vocabulario, dividiendo las palabras que tienen un acento más intelectual, de las que tienen un acento más afectivo, que son las que más interesan a Fabro<sup>12</sup>.

<sup>11</sup> DE CERTEAU, *o.c.*, 77.

<sup>12</sup> Cfr. O'LEARY, *o.c.*, 84-85. Sobre la consolación:

«a) in intellectual faculty: *cognitio, documentum, intelligentia, mens, aperitur, notitia, responsum, habere, videre, etc.* (knowledge, a lesson, understanding, the mind is opened, communication, to receive a reply, to see, etc.)

b) in the affective faculty: *abundantia, alacris, confortatio, dilatatio, gaudium, gustus, laetitia, pax, quies, teneritudo, unctio, etc.* (plenty, eager, strengthening, expansion, joy, taste, happiness, peace, quiet, tenderness, unction, etc.)»

Sobre la desolación:

«a) in the intellectual faculty: *confusiones, distractio, ignoratio, perplexitas, etc.* (confusion, distraction, ignorance, perplexity, etc.)

b) in the affective faculty: *afflictus, amaritudo, angustia, dolor, durities, fastidium, frigidus, fravamen, inordinationes, moeror, penuria, perturbatio, poenae, tomentum, torpor, tristitia, etc.* (afflictions, bitterness, constiction, sorrow, hardness, distaste, cold, trouble, disorders, grief, want, disturbance, hardships, torment, sluggishness, sadness, etc.)».

La consolación, pues, es algo bueno, normal, deseable; también es cierto que no es algo absolutamente necesario; dentro de la diversidad de formas que adquiere la consolación, vale la pena señalar las lágrimas<sup>13</sup>; un ejemplo de ello podría ser el siguiente:

«En la entrada del reyno de Valencia sentí alguna lachrymosa consolación; aduersitatem autem corporalem hucusque nullam experti sumus. No sé si lo hace en parte el coraçon que se defiende de la Cruz» (MF. 424).

Por su parte, su desolación, es una experiencia totalmente opuesta a la consolación; más que una definición afirmativa, se puede saber qué es, por negación de la primera. Es todo lo que lleva al hombre al pecado y lo aparta de Dios. El número 254 del «Memorial» nos ofrece unas reflexiones que nos parece interesante traer aquí para ayudar a distinguir estos dos estados del alma:

«Quien conociere el espíritu de abundancia y sus palabras, y el que tienta y turba y las suyas, ese podrá de ambas partes sacar enseñanzas. Porque debe tomarse y retenerse, y cuando se hubiere perdido, buscarse el espíritu de abundancia; y se ha de conservar aquella alegría y consuelo y aliento y tranquilidad, y todas las otras disposiciones que acompañan al afecto bueno, y a ellas hay siempre que volver para que más firmemente se arraiguen. Mas no así hay que tomar todas las palabras que se ofrecieren; pues podría mezclarse algunas falsas, porque hasta el mal espíritu puede vestirse con la apariencia de ángel de luz» (Mem. 254).

Aparecen aquí los dos espíritus enfrentados; por un lado el espíritu que llama aquí de 'abundancia' y por otro el que 'tienta y turba'; ambos nos pueden enseñar cosas; sin embargo, el primero se debe buscar y se han de conservar sus efectos, pero no se deben tomar de él todas las palabras; una cosa son los sentimientos que produce y otra cosas los razonamientos que puede suscitar; estos últimos no son fiables porque pueden ser aprovechados por el mal espíritu para vestirse de 'ángel de luz'.

Más adelante, Fabro se refiere a lo que debemos aprovechar o lo que podemos aprender del mal espíritu:

«Con el contrario espíritu y sus palabras de un modo contrario hay que proceder. El espíritu mismo malo cuanto a todos sus sentimientos hay que lanzarlo y huir de él; no así todas sus palabras, porque muchas podrías tomar para guardarte de muchas cosas y por ellas hacerte en los negocios humanos más prudente, pues muchas serán verdaderas y útiles si luego son informadas del otro espíritu» (Mem. 254).

Fabro propone que ante al espíritu del mal se proceda de modo contrario, esto es, que se rechacen todos los sentimientos que produce, pero se aprovechen sus 'palabras'; puede resultar útil escucharlas para aprender su manera de obrar; incluso sus estrategias pueden resultar útiles a la hora de funcionar en el mundo, mientras se las 'informe' con el espíritu del bien.

Avanzando, encontramos más adelante una regla también muy interesante; el planteamiento que se hace Fabro el 28 de abril de 1543 es que algunos, aún haciendo muchos ejercicios y oraciones, parece que no se ven movidos sino por un solo espíritu; hay

<sup>13</sup> Cfr. *Ibid.*, 89-91.

una relación entre este punto y lo que San Ignacio dice en la anotación sexta de los Ejercicios Espirituales<sup>14</sup>; la forma que propone Fabro para resolver esta falta de ‘mociones’ o de ‘agitación de varios espíritus’ es la siguiente:

«Pues bien, para provocar esta distinción es eficacísimo medio la proposición de la elección de vida y estado, y luego en cada estado los varios grados de caminar a la perfección; y en general, cuanto le propusieras cosas más altas, o para obrar, o esperar, o creer, o amar, para aplicarse a ellas afectiva y efectivamente, tanto con mayor facilidad le darás materia en la que se provoque la diferencia del espíritu bueno y del malo» (Mem. 301).

Proponer a la persona la ‘elección de vida y estado’ o la forma de caminar hacia la perfección en el estado elegido, parece ser un método eficaz para suscitar los movimientos de los distintos espíritus en el interior de las personas, de manera que se pueda entonces reconocerlos para acoger los que sean del buen espíritu y rechazar los que sean del malo.

En la misma línea, añade Fabro otra regla:

«Asimismo hay algunos, especialmente gente piadosa y por mucho tiempo ejercitada en devoción y dejada de pecados, en quienes se reconoce el mal espíritu porque no tienen ni pensamientos que excedan los límites de la verdad y bondad, ni afectos manifiestamente desordenados. A éstos, sin embargo, por santos que sean, si los indujeres a examinarse en algún grado de vida y conducta más perfecta, dentro de su estado, si es inmutable, o en otro estado más perfecto, fácilmente se echarán de ver el uno y el otro espíritu, es a saber: el que da fortaleza y el que debilita, el que ilumina y el que ofusca, el que justifica y el que mancha, es decir el bueno y el contrario del bueno» (Mem. 302).

Este criterio, parecido al anterior, es muy útil para tratar con personas piadosas, que eran la mayoría de los que él trataba. Más adelante, a propósito de un momento de desolación ante los males generales que constataba a su alrededor y en él mismo, descubrió otro criterio fundamental que lo consoló muchísimo:

«Y aquí se me dio a ver que no se debe menos huir de las consolaciones que se fundan en acontecimientos puramente accidentales, o también en prosperidades posibles de las cosas espirituales, que de las desolaciones contrarias. Digo cuanto al extremo, que suele muchas veces ser excesivo, y teniendo cuenta con la verdadera estabilidad del corazón que de ambos modos se impide, es decir, por la tristeza vana y por la alegría vana, y algunas veces más por la alegría; si bien más ayude para obrar la alegría (aun aquella a que se añade algo de vanidad espiritual) que la tristeza mezclada con algo de turbación que frustra» (Mem. 304).

Es necesario, pues, estar atentos a las ‘tristezas vanas’, lo mismo que a las ‘alegrías vanas’, que no están exentas de una cierta vanidad espiritual; ambos estados pueden ser aprovechados por el mal espíritu para destruir una labor que se va desarrollando pacientemente. La tristeza y turbación pueden nacer del mal espíritu, pero suelen termi-

<sup>14</sup> «El que da los ejercicios, cuando siente que al que se ejercita no le vienen algunas mociones espirituales en su ánima, así como consolaciones o desolaciones, ni es agitado de varios spiritus, mucho le debe interrogar cerca los ejercicios, si los hace, a sus tiempos destinados, y cómo (...) (EE. 6).

nar en el bueno; por su parte, las alegrías vanas generalmente tienen su origen en el buen espíritu, pero ser aprovechadas por el malo:

«Porque así como el espíritu bueno suele de las tristezas tomar argumentos para atraernos a lo que es sólido y bueno, con que verdaderamente nos consuele, aniquilada la falsa o vana alegría; así también suele el enemigo tomar ocasión de las alegrías para arrastrar a un gozo vano, al que se siga después tristeza» (Mem. 304).

Debemos estar atentos, pues, a las alegrías y a las tristezas y reconocer no sólo lo que producen en nosotros en un momento determinado, sino vigilar hacia dónde nos llevan; esta regla tiene una relación muy estrecha con la que menciona San Ignacio en la quinta regla, ‘más propia para la segunda semana’:

«Debemos mucho advertir el discurso de los pensamientos; y si el principio, medio y fin es todo bueno, inclinado a todo bien, señal es de buen ángel; mas si en el discurso de los pensamientos que trae acaba en alguna cosa mala o distractiva, o menos buena que la que el ánima antes tenía propuesta hacer, o la enflaquece o inquieta o conturba a la ánima, quitándola su paz, tranquilidad, y quietud que antes tenía, clara señal es proceder de mal espíritu, enemigo de nuestro provecho y salud eterna» (EE. 333).

Como una regla más, podemos destacar el hecho, que ya hemos mencionado, de que para Fabro son muchísimo más importantes los datos ‘afectivos’ que las ideas o las razones; para O’Leary aquí está una de las claves propias de Fabro:

«The priority to be given in our experience to the affective element over the intellectual element is one of the corner-stones of Favre’s theory of discernment. The spirits make their presence felt through affective movements over which the person has no control: this is the *basic* experience, and it is essentially passive. Ideas and reflections, whether accompanying of following, are less important, even when there is no guarantee that they have come from the same spirit at all. It is the basic experience alone which is self-authenticating; the intellectual component requires further discernment»<sup>15</sup>.

Estando en Valladolid, el 20 de marzo de 1545, Fabro registra otra ‘regla’ de su discernimiento:

«Sucede a veces que pensemos en bienes y favores que conforme a nuestra posibilidad nos tocan o nos pueden sobrevenir; otras veces, al contrario, que pensemos en males que nos pueden amenazar. En la primera disposición, hemos de cuidar de no engreirnos demasiado; y en la segunda, de no abatirnos más de lo que conviene. Sabe nuestro buen espíritu aplicar cada uno de estos tiempos al remedio del otro, esto es; remedia la abundancia con la escasez y ésta con aquélla. Pero el mal espíritu de las dos cosas pretende sacar daño, es a saber, de la abundancia hinchazón y presunción y de la escasez pusilanimidad y decaimiento del buen ánimo» (Mem. 409).

La clave de este criterio estaría en no dejarse abatir demasiado fácil, ni tampoco dejarse llevar por el espíritu de la soberbia; frente a lo bueno o lo malo que nos puede sobrevenir, hay que confiar en que ‘nuestro buen espíritu’ sabrá sacar provecho; pero

<sup>15</sup> O’LEARY, *o.c.*, 112.

también hay que tener cuidado porque es fácil que el espíritu del mal pretenda hacer daño con la excesiva presunción o el decaimiento exagerado.

Una última regla que podríamos deducir de la práctica del discernimiento en Fabro es la constancia que supone y el hecho de que no se trata sólo de un ejercicio para momentos especiales o decisiones trascendentales; Fabro analiza cada acontecimiento de su vida interior y de lo que va viviendo en su práctica apostólica. Esta práctica permanente es lo que va haciendo posible que se conozcan cada vez mejor los espíritus que nos mueven y las estrategias que utilizan; si no se hace del discernimiento una práctica cotidiana y frecuente, nunca se podría llegar a afinar la sensibilidad que exige un discernimiento espiritual.

A discernir se aprende discerniendo, podríamos decir. Esto quedará más claro en algunos de los ejemplos que vamos a presentar en el siguiente apartado.

#### ***1.4. Ejemplos de Discernimiento en el «Memorial»***

Hemos dicho ya que casi todas las páginas del «Memorial» están en clave de discernimiento y que un estudio completo de esta práctica sería prácticamente imposible; sin embargo, nos parece conveniente presentar algunos ejemplos concretos, sobre todo con el fin de iluminar la investigación que estamos haciendo sobre la relación entre discernimiento y obediencia en Fabro. Es por esto por lo que los ejemplos que hemos escogidos tienen que ver casi todos con las ‘obediencias’ que Fabro recibió a lo largo de los siete años de trabajo en varios países europeos.

El primer ejemplo al que nos vamos a referir, lo registra Fabro el 1 de septiembre de 1542; la situación que describe Fabro es su estado de ánimo después de haber hecho una plática a varias personas; siente un gran deseo de predicar, cosa frecuente en él; sentía la gran responsabilidad de ayudar a que Alemania saliera de la situación de crisis religiosa que estaba viviendo; en este momento anota lo siguiente:

«Sentí también entonces que convenía en adelante atender mejor a obedecer al espíritu que me excita a fervor en las obras de la palabra del Señor, cuales son las pláticas particulares y sermones públicos, etc., no sólo en la Iglesia delante de mucha gente, sino también en otras reuniones de hombres o en las casas, o fuera de ellas, aunque sean pocos los que me puedan oír, y asimismo en las mesas en presencia de los príncipes y magnates» (Mem. 112).

Siente pues una llamada particular a predicar más, tanto en las iglesias, delante de mucha gente, como en reuniones con pocas personas y en presencia de los príncipes y magnates. Los sentimientos le van indicando el camino que debe seguir y cuáles son los ministerios en los que debe insistir; es una moción de ‘obediencia’ al Espíritu que le excita a fervor en las obras de la palabra del Señor. Es importante destacar aquí el hecho de que siente una llamada a predicar no sólo delante de mucha gente, sino aún en ambientes reducidos.

Un tiempo después, estando en Valladolid, el 3 de abril de 1545, aparecen unas mociones suscitadas precisamente por estar haciendo una labor en un ambiente relativamente sencillo; escuchemos al mismo Fabro que nos presenta sus mociones:

«El Viernes Santo, oyendo las confesiones de algunos jóvenes y niños pequeños, que pertenecían a la casa de un señor, mi penitente, me vinieron algunos pensamientos de orgullo, y un espíritu me decía interiormente: ¿acaso viniste aquí para ocuparte de estos niños? ¿No sería mejor estar en un lugar donde pudieses oír (sic) las confesiones de algunas personas serias? Pero, cuando tomé la determinación (se le agrada a Dios) de trabajar toda mi vida en estos ministerios que este espíritu consideraba como particularmente viles y pequeños, me vino una gran firmeza en espíritu de humildad, y descubrí mejor que nunca el valor de aquellas obras que se hacen con una intención recta por los más pequeños, por los despreciados y los abyectos según el mundo» (Mem. 421).

Lo que le preocupa aquí no es el tipo de trabajo, ni la cantidad de gente que recibe su acción; le inquieta la ‘calidad’ de estas personas a quienes está confesando; ante esto tiene ‘pensamientos’ de orgullo y ‘siente’ un espíritu que lo cuestiona. Ante este espíritu y estos pensamientos, aparece una gran firmeza en espíritu de humildad, que le ayuda a descubrir el valor de las obras que se hacen por los pequeños y desgraciados de este mundo. En el número siguiente desarrolla de una manera admirable esta opción de Dios por los pequeños y lo débiles:

«Por eso deseé por mi parte y tuve por cosa muy preciosa poder solamente instruir a los rudos, a los niños, a los pobres y principalmente a los más abandonados. Porque aunque nos parezca que alcanzamos mayor fruto cultivando las personas grandes del siglo, sin embargo suele Dios conceder mayor fruto a los trabajos que se hacen con los pequeños, puesto que El dice: *lo que hicisteis a uno de estos hermanos míos más pequeños, a mí me lo hicisteis*. Y es cierto que El aprecia más lo que se hace por alguno que está completamente abandonado, que si emplease el mismo trabajo en provecho del Emperador. Así que, hermano carísimo, como el pobre está confiado al cuidado de Dios, haz cuenta que está dejado a tu cuidado para que le ayudes, no habiendo otro que lo haga» (Mem. 423).

El discernimiento que hace Fabro frente a estas mociones que siente ante su trabajo sencillo y escondido, incluye, en este caso una referencia al Evangelio (Mateo 25, 40), que se convierte en el criterio fundamental para juzgar los pensamientos y los ‘espíritus’ que lo mueven.

El otro ejemplo que queremos presentar se refiere a la decisión de cumplir la orden que recibe del Arzobispo de Maguncia que lo había mandado a ir al Concilio de Trento; esta anotación la hace estando en Maguncia:

«Un Domingo del mes de Octubre, que fué (sic) el 22 del mismo mes de este año 1542, y en el día precedente, que había sido de Santa Ursula y sus compañeras, hallé en la presencia del Señor este consejo, y me determiné a cumplirlo; que fue, obedecer a la voluntad del Arzobispo de Maguncia, que me había significado querer que en nombre suyo fuese con otros teólogos suyos al Concilio, que en Trento se había de celebrar, empezando el 1 de Noviembre. Sobre este negocio yo había tenido varios espíritus y varias tristezas antes de que me resolviese; pero de todas me liberó el señor por virtud de la santa y ciega obediencia a la que no toca mirar ni a la propia insuficiencia, ni a la grandeza y peso de los negocios que se mandan. (...)» (Mem. 145).

Llama la atención, primero que todo, que Fabro halla en la presencia de Dios el consejo de ‘obedecer’ la orden que había recibido. Cuenta luego cómo había tenido

‘varios espíritus y varias tristezas’ antes de resolverse frente a este negocio; Fabro siente que más allá de cualquier variedad de espíritus que puedan moverlo ante esta misión que se le encomienda, está la ‘santa y ciega obediencia’, que le garantiza, de alguna manera la bondad de esta decisión.

Aparentemente el discernimiento que venía haciendo Fabro partía de un planteamiento equivocado; no se trataba de una decisión que debía discernir; los varios espíritus y las tristezas que sintió en esos días provenían del mal espíritu; lo que le indicaba el ‘buen espíritu’ era sencillamente obedecer, sin fijarse en ‘la propia insuficiencia, ni en la grandeza y peso de los negocios que se mandan’.

El 14 de febrero de 1543, estando todavía en Maguncia, se refiere Fabro a otro momento en el que le es dado distinguir los distintos espíritus que lo mueven; una parte de este mismo número ya fue analizada a propósito de las reglas; dice Fabro:

«Este día después de la misa, habiendo considerado la diversidad de espíritus que muchas veces me han agitado y me hicieron cambiar de opinión cuanto a la posibilidad de hacer fruto en Alemania, advertí que no hay que hacer caso en manera alguna a las palabras de aquel espíritu que todo lo hace imposible y siempre trae inconvenientes, sino más bien a las palabras y sentimientos de aquel que muestra posibilidad y da ánimo; aunque también hemos de tener cuidado de no correr demasiado a la derecha. En una palabra, hay que tener discreción, para mantenernos en medio entre la derecha y la izquierda, de suerte que ni en nuestra buena esperanza se mezcle en exceso vano, ni en nuestro miedo una aflictiva cortedad. Pero si no nos es posible no inclinarlos más a esta parte que a la otra, más seguro es y menos peligroso caminar y esperar como en los tiempos de grande ánimo, que no dejarnos encerrar en el cerco de la tristeza, donde suele haber errores mil, y mil engaños, y mil laberintos de una amargura que brota hacia afuera» (Mem. 254).

Aparecen aquí una diversidad de espíritus que le hacen dudar sobre la posibilidad de hacer fruto en Alemania. La tarea era demasiado grande y pesada para llevar; sin embargo había otros momentos en los que se sentía optimista en su labor; sentía espíritus que le ofrecían posibilidades y le daban ánimos; no se trata sólo de dejarse llevar por unos y rechazar los otros; Fabro descubre que de lo que se trata es de no ir a los extremos, aunque de no ser posible este término medio, es mejor inclinarse más hacia el espíritu de ‘grande ánimo’ que impide que nos encerremos en el ‘cerco de la tristeza’, en el que es mucho más fácil equivocarse.

Sin embargo este descubrimiento no resuelve esta variabilidad de los espíritus que lo mueven; de nuevo, cuatro meses más tarde dirá:

«Aquí, asimismo, noté y ponderé el tormento que tan de continuo siento desde que conocí a Alemania, por las apostasías de esta nación. Plega a Dios impedir que no suceda en realidad lo que tantas veces en mi espíritu se me ha representado, no en verdad con buen espíritu, sino más bien por espíritu de desconfianza, que de tantos modos hasta ahora me ha vejado, tirando principalmente a que desesperase enteramente de hacer fruto y echase a huir primero en mi ánimo, y después desearse salir de esta región del Rin que me ha sido encomendada».

«Ojalá que la tibieza de los hombres malos, verdaderos o imaginados, la frialdad, malicia, y deficiencias dejen de invadir mi alma y espíritu, que por otra parte son en sí mismos bastan-

te pobres, tibios, fríos y deficientes. Ojalá cese ya esta mutabilidad mía, que tantas veces ha hecho que ahora me parezca todo excesivamente próspero o que va a prosperar, y luego al contrario todo perdido o que se va a perder». (Mem. 329).

Aparece en su horizonte la tentación de huir; tentación, porque reconoce que no es del buen espíritu, sino por 'espíritu de desconfianza'; siente que la tibieza de los hombres malos invaden su alma y su espíritu, ya bastante débiles. Pide que cese esa mutabilidad de su propio ánimo. Este momento es muy importante, porque coincide, más o menos, como veremos más adelante, con la orden de ir a Portugal y las dificultades que tiene para cumplir esta orden. No es extraño que le costara tanto dejar Alemania, cuando veía que dejarla era ceder ante la tentación del desánimo que lo atormentaba tanto.

A modo de resumen, volvamos a los comienzos del «Memorial», donde Fabro hace un reconocimiento del don recibido de Dios para saber distinguir los diferentes espíritus que lo movían:

«(...) Podría decir que nunca me vino angustia ni ansiedad, escrúpulo, duda, temor ni otro mal espíritu, que yo pudiese sentir notablemente, sin que juntamente, o a lo menos después de algunos días, yo no hallase el verdadero remedio en Dios nuestro Señor, dando El gracia para pedir y buscar y clamar por ella. En esto se encierra innumerables gracias de conocimientos y sentimientos de varios espíritus, que yo conocía mejor de día en día. Pues Dios nuestro Señor me daba tales agujijones que ya no me dejaron ser tibio. En otras palabras -como dije- nunca permitió el Señor que me engañara en el juzgar y discernir los malos espíritus y en el sentir las cosas propias o las divinas o las del prójimo, sino que siempre y en el momento oportuno me libraba con las inspiraciones de los santos ángeles y del Espíritu Santo» (Mem. 12).

Aunque habría muchos otros casos que podríamos presentar aquí para ilustrar la capacidad de discernimiento de Fabro, vamos a dejar estos ejemplos para pasar a revisar la manera como entendía y vivía la obediencia y su relación con este discernimiento.

## 2. Teoría y Práctica de la Obediencia

### 2.1. *¿Cómo entendió Fabro la Obediencia?*

Para responder a esta pregunta, contamos con algunos rasgos teóricos que Fabro dejó registrados en su «Memorial», o en algunas de sus cartas y, sobre todo, contamos con unos avisos que escribió muy probablemente para los jesuitas de Coimbra en 1544.

En primer término, en el «Memorial» nos encontramos con varias referencias a la obediencia, a los pocos días de haber comenzado a escribir su diario, el 2 de julio de 1543, día de la Visitación de Nuestra Señora. Pide Fabro en su oración, a propósito de la actitud de María ante su prima Isabel, que todos los que están en obediencia

«se ejercitasen hasta alcanzar perfecta humildad y paciencia y caridad para soportar y honrar sus mayores buenos y malos, teniendo el ojo y el afecto solamente a lo bueno y no mirando lo que es malo; y cuanto más el inferior se hiciese perfecto en el suyo, que es ser siervo

diligente, obediente y fiel por temor y amor de Dios nuestro Señor. Así merecerían los que de tal manera se irían haciendo servidores gratos a Dios, tener finalmente buenos Señores; y no después que también ellos son salidos de su estado de servidores; pues ni el mal superior merece que el Señor le dé mejores súbditos, ni el súbdito rebelde merece buenos superiores» (Mem. 39).

El que está bajo obediencia le corresponde tener humildad, paciencia y caridad para 'soportar' a sus superiores, sean estos buenos o malos; puesto que, para él, en la medida en que el súbdito se mantenga en esta actitud, se irá haciendo merecedor de un buen superior; habría como una correspondencia mutua entre el superior y el súbdito, que puede ser animada desde cualquiera de los extremos de la balanza; sin embargo, insiste Fabro más adelante, en el valor que tiene el buen súbdito para 'merecer' un buen superior:

De aquí se ha de esperar que cuando los súbditos, o a lo menos los mejores, hubieren alcanzado tal humildad, paciencia y caridad que les baste para homrar (sic), servir, acatar, tolerar cualquier superior suyo, por malo que sea, sin perder la buena voluntad, sino antes creciendo siempre en ella con determinación de perseverar así hasta la muerte, entonces se podrá tener más esperanza que Nuestro Señor se haya de mover a dar otros mejores y no por el contrario; es a saber, por ver los malos ir adelante de mal en peor acerca de tal obediencia» (Mem. 41).

La buena obediencia, pues, es anterior al buen superior; de manera que no se trata de una obediencia condicionada o dependiente del tipo de superior que se tenga, sino que es una obediencia que tiene un fundamento más allá; lo menciona de pasada en el número 39, ya citado: «por temor y amor de Dios nuestro Señor».

En el número 40, Fabro encomienda su obediencia a la Trinidad: Pide al Padre que lo haga un hijo obediente; pide al Hijo que lo haga su siervo; y pide al Espíritu Santo que sea su maestro y que le enseñe a ser su discípulo. Unos días más tarde, al recordar el aniversario de su profesión en la Compañía, encomienda Fabro el cuidado de sus tres votos a la Trinidad: A Dios Padre encomienda su castidad; al Hijo, que se hizo obediente hasta la muerte (Cfr. Filipenses 2,8) encomendaba el cuidado de su obediencia; y al Espíritu Santo, encomendaba su voto de pobreza (Cfr. Mem. 45).

Un año y medio más tarde, a propósito de la octava de la Epifanía, Fabro, ya en Coímbra, se refiere a la obediencia de Jesús a su Madre que duró hasta los treinta años (Cfr. Mem. 381), y la compara con el amor con el que tiene sujeto la esposa a su esposo: «que le hace no poder estar ausente de su presencia mucho tiempo» (Ibíd.).

Y más adelante se refiere al hecho de que Jesús, al salir de la sujeción de sus padres, no busca una obediencia más honrosa, sino que se hace obediente a un siervo suyo:

«Jesús, saliendo de la sujeción de sus padres para ser bautizado por Juan, enseña que es menester que los que dejan un género de oficio, no lo hagan movidos del deseo de buscar la libertad de la carne, como suelen los que mudan una obediencia más estrecha por otra más laxa, sino más bien de subir a cosas más duras. Pues Cristo dejó la servidumbre de sus padres para pasar en cierto modo a la escuela de Juan, siervo suyo. No busca señores más honrados que sus padres, ni verse libre de toda servidumbre el que desea ser siervo de todos» (Mem. 382).

Este comentario lleva una enseñanza para aquellos que buscan cambiar de ‘superior’, o sencillamente cambiar de ‘estado’ de vida, buscando una libertad mayor.

Pasando a las cartas que Fabro envía a su amigo y superior, Ignacio de Loyola, nos encontramos con este párrafo escrito en Espira, el 27 de abril de 1542:

«Esta semana próxime passada escriuí quasi lo mismo que en esta presente carta allaréis, aunque yo entonces no expliqué tanto el gran deseo que es necessario que yo tenga de vuestras cartas, y la causa [es] por entender qué es lo que yo deuo hazer; que bien sabéis la diferencia que ay entre seer mouido per sy mesmo, y ser mouido por vía de la sancta obedientia, la qual, en vna palabrita, es consumado consejo, uerdadera prudencia, entera discreción, fortaleza y charidad pera quien con perfecta humildad, paciencia, alegría, la recibe» (MF. 162-163).

Este texto nos revela esa necesidad que tenía Fabro de recibir la misión lo más inmediatamente posible; necesita de las cartas, no sólo por el afecto que le traen, sino también como confirmaciones sobre lo que tiene que hacer; y la razón que da nos amplía lo que era para él la verdadera obediencia: ‘consumado consejo, verdadera prudencia, entera discreción, fortaleza, caridad’. La obediencia, pues, no la entiende como un impedimento, sino como una parte fundamental de su misión.

Antes de pasar a analizar algunos ejemplos concretos de la manera como vivió Fabro la obediencia, vamos a detenernos un momento en los avisos sobre le obediencia que escribe Fabro muy seguramente en 1544; la frase con la que comienza el texto nos pone inmediatamente en contexto:

«La obedientia ha de ser ciega, es á saber que el uerdadero obediente no a de sperar la caridad ni la razón ni el sentimiento del fruto que ay en la obra que le es mandada» (MF. 284-285).

Ciega aquí no significa sencillamente que se debe cumplir sin mirar lo que se hace o sin preguntar o sin protestar; ciega, como bien lo explica Fabro en seguida, es no esperar una compensación ni afectiva, ni racional, en lo que toca al fruto que se hace en la obra que se manda; no esperar una ‘satisfacción’ personal por lo que se hace.

Esta ‘ceguera’ puede desaparecer en un momento determinado, es decir, la persona puede llegar a contemplar tanto afectiva, como racionalmente el fruto que hace con su acción; sin embargo, Fabro recomienda que aunque esto pase, no se deje de mantener el espíritu por el que se obedeció primero, de manera que si descubre los beneficios de su obrar, prescinda de ellos y se mantenga en la ‘obediencia ciega’; esto permite que si la misión es ‘revocada’, no estará la persona apegada a su misión; dice más adelante:

«(...) de suerte que será menester para quien está en obedientia, nunca asentarse para resposar en ninguna parte, ni en obras particulares subjectas á la obedientia, aunque para ello se hallase muy santo y claro espíritu; digo resposar de tal manera, que se quitase la promptitud de quanto inporta la obedientia» (MF. 285).

La obediencia ciega debe llevar, pues, a una actitud como la que describe aquí Fabro; una actitud de desarraigo total, que capacite al súbdito a mantenerse siempre disponible para asumir una nueva misión, si esto fuera necesario; no quiere decir esto que

no se halle alegría y gozo en una obra; lo importante es que aunque, de hecho, se halle 'muy santo y claro espíritu', no se llegue, por ello, a perder la disponibilidad necesaria para una nueva misión.

Continuando con su exposición Fabro distingue entre el voto de obediencia y el hacer fruto en la labor apostólica; en el caso de que el súbdito quiera hacer algo que con toda certeza traerá mucho fruto y la obediencia le mande una cosa contraria en la que no se ve también claramente ningún fruto, Fabro afirma:

«Item puesto que acaesiese que la uoluntad del obediente, informada de charidad, quisiese hazer alguna cosa, conforme [á] algún gran zelo de mucho fruto que se uiese claramente, y la obediencia mandase otra cosa, en la qual no se uiese fruto ninguno, allí será bueno pensar de cómo no se ha hecho uoto de hazer el tal fruto de charidad, sino de obediencia, y considerar que el hombre no hace uoto de saluar ánimas conforme á su pareser, sin aun conforme al deseo que nuestro Señor le diese, sino de hazer lo que le fuere mandado por sus maiores» (MF. 285).

Aparece, pues, una concepción de la obediencia que no permite ninguna discusión o debate sobre las órdenes que se reciben; no se trata ni siquiera del hecho, evidente, de la diversidad de 'percepciones': lo que para mi es de más fruto, no es, en realidad, lo que es de más fruto; el superior tiene una visión más amplia y puede juzgar mejor sobre las necesidades del conjunto; este no es el caso; aquí es claro que hay mayor fruto en una obra que en otra; sin embargo, para Fabro una cosa es el hacer fruto, y otra cosa es obedecer; el voto se refiere a lo segundo, aunque es evidente que se puede esperar que el voto ayude en este hacer fruto, aunque sea en la forma misteriosa como la misma cruz de Cristo, asumida por obediencia, es 'causa de salvación' para todo el mundo (Cfr. Hebreos 5,9).

Avanzando en su exposición Fabro cita más adelante las palabras de Jesús en el Evangelio: «Si alguno quiere venir en pos de mí, niéguese a sí mismo, tome su cruz y sígame» (Mateo 16,24). Allí está la razón última de la obediencia; se trata de una negación total de sí mismo para responder a la llamada de Jesús; la obediencia, pues, está referida al seguimiento del Señor, y no tanto a un eficacia determinada; el premio sólo viene del Señor Jesús y no de las obras que se realizan:

«estando aparejados para sufrir todo lo que de la mano de nuestro Señor uiniere, siguiendo así mismo con la cruz de los tales trabajos á Jesu Christo, de cuia mano speramos el premio dellos» (MF. 286).

Terminamos así el estudio sobre la manera como Fabro entendió la obediencia; vamos a estudiar más detenidamente algunos casos en los que lo vemos viviéndola en carne propia.

## 2.2. Algunos ejemplos de cómo vivió Fabro la Obediencia

El primer caso que vamos a tratar de analizar se refiere a la orden que recibe Fabro en enero de 1542, estando en España con el doctor Ortíz, de volver a Alemania (Cfr. Mem. 32), caso al que nos referimos más arriba. Fabro obedece inmediatamente, aun-

que la reacción del doctor Ortíz es contraria a esta obediencia (Cfr. MF. 442). Después de llegar a Alemania, el 27 de abril de 1542, escribe Fabro a Ignacio diciéndole:

«Vnde etiam yo, siendo quien soy in rebus agibilibus y quien fuy siempre, creo verdaderamente que se me escriuieran, los que me mandaron venir á Alemania, que pera tal día so fuerça de obediencia me debiese hallar en Espira, ó donde estaría monsiór de Módena, yo lo pudiera y supiera (que el querer no ha faltado) hazer ad literam; mas diziéndome que yo hiziese lo que yo podía pera uenir, me dexaron tan baxo en mis fuerças y en la fee, que otra cosa no he sabido poder, ni podido saber, sino lo que yo he hecho, scilicet, llegar tan tarde, y después que ya estaua partido monsiór de Módena de Spira, que fué el sábado después del día de pascua de resurrección, que fueron nueuas pera my, más de pasión que no de resurrección. Todavía la carta escrita de la mano de Mtro. Bobadilla algo me remedió, diziéndome lo que ueréis en la copia della. Verdad es que me dexa mucha libertad» (MF. 163).

El querer no le ha faltado; sin embargo, parece que la orden no era terminante; le dicen que haga lo que pueda para llegar a Espira y esto lo dejó bajo de fuerzas y de fe; hizo lo que pudo y supo y no llegó a tiempo; parece como si Fabro tuviera que justificar ante Ignacio su tardanza; para él mismo fue un momento muy malo, pues al enterarse que el obispo de Módena ya había partido de Espira, dice que fueron para él nuevas de pasión.

Contrasta con esto el alivio que sintió con la carta de Bobadilla, en la que siente que se le deja mayor libertad. No conocemos esta carta, pero lo que sí podemos concluir de esta cita, es que Fabro, igual que era muy escrupuloso en su vida interior y en el cuidado que tenía con los distintos espíritus que lo movían de un lado para otro, también era muy escrupuloso en lo que toca a la obediencia. Necesita órdenes claras y concretas. Ya vimos más arriba una carta en la que pide que le den instrucciones claras sobre lo que debe hacer en Espira (Cfr. MF. 162-163); de lo contrario va a aparecer como si hubiera desobedecido y esto no lo puede soportar Fabro de sí mismo.

El segundo ejemplo que queremos revisar ahora es el que se refiere a la orden de dejar Alemania e ir a Portugal; como decíamos más arriba, es una orden que recibe alrededor del mes de julio de 1543:

«Por este tiempo recibí precepto de obediencia en virtud del cual me fue preciso ir de Colonia a Portugal. Preparéme (sic) a la partida en el mes de Septiembre. Llegué a Amberes y como no pudiese navegar volví a Lovaina y caí enfermo de tercianas que me detuvieron cerca de dos meses» (Cfr. Mem. 363).

Preparó su viaje en el mes de septiembre; lo cual quiere decir que recibió la orden un poco antes; después viajó hasta Amberes y no encontró forma de navegar hasta Portugal, de modo que se volvió a Lovaina, donde cayó enfermo durante cerca de dos meses. Después viene un tiempo vacío en su diario espiritual y lo que sabemos, lo podemos deducir de los pocos rasgos que registró en el año y medio siguiente, o en las cartas que se conservan.

En diciembre escribe a Ignacio desde Lovaina explicando la razón de su tardanza; dice que escribió desde Amberes una carta el 13 de octubre en la que contaba cómo a los siete días de haber recibido la obediencia, había dejado Colonia (MF 227); además

añade un elemento, ya mencionado: el Nuncio en Renania, monseñor Poggio, ha intercedido ante el Papa para que Fabro no deje Alemania (MF. 228).

El 8 de enero de 1544, escribe Fabro a Simón Rodrigues explicando su tardanza; llama la atención que envía su carta con un grupo de jóvenes que van a comenzar sus estudios en la Compañía en Portugal; al parecer ellos sí podían viajar...

«Los hermanos que la presente lleuan podían uia uoce excusar muchas palabras mías, assí en dar la cuenta por allá, que yo deuo, sobre mi tanta tardança, como en lo demás. Hasta aquí nuestro Señor immediate ha prohibido nuestra nauegación, parte por uía de mi indisposición y de mossén Juan, parte por uía del tiempo contrario, pareciendo ser que nuestro Señor más uiento haze para uenir de Hespaña para Alemaña, que no de Alemaña para Hespaña; que es señal que nuestro Señor quiere antes fauorescer á Germania por intrumentos formados en Hespaña, que no al contrario. Yo todauía estoi muy desseoso de complir presto la uoluntad del serenísimo rey de Portugal, nuestro, en Jesv, señor. Digo desseoso de mi parte y conforme á la primera obediencia, aunque su diuina magestad sabe cuánto me llega al ánima la grandíssima necesidad de por acá; y desto naçe en my un çierto sentimiento que me pareçe no ser possible que yo crea que tengo de partirme destas partes, hasta que allá actualmente me uea. Y desto no más» (MF. 330-331).

Esta carta explica las razones de su tardanza; además explica cómo para él todos los inconvenientes que ha tenido para viajar a Portugal son señales de que Dios quiere más favorecer a Alemania con instrumentos formados en España y no al contrario. Sigue deseoso de cumplir 'presto' la primera orden que recibió, aunque es consciente de lo mucho que le cuesta, dada la 'grandissima necesidad' que ve en Alemania; tanto así que confiesa que no le deja creer que tenga que partir de allí.

Todavía el 10 de mazo de 1544, desde Colonia, escribe a Ignacio y le confía sus inquietudes:

«Nuestro Señor lo ordene todo para más seruicio suyo, que yo, aunque ninguna cosa más deseo en esta vida, que poner alguna raíz para nuestra Compañía en Alemaña, todavía estoy suspenso, no sabiendo, si mañana rescuiuré cartas vuestras, que me mandarán yr á España, ó no, y aviéndome de yr, estoy perplexo sobre el dexar algunos acá, ó no. El zelo, que tengo sobre esta nación, y el amor que nuestro Señor me da para ella, no permite que á todos aya de lleuar. Por otra parte viendo el peligro, que ay, de que no aprouechar tanto ellos acá en letras ni espíritu como en Portugal, así batalla en mí la humana consideratió, según la qual ninguno avría de estar por estas partes, sino por obediencia, y la diuina consideratió fundada en esperanza, según la qual querría que la mitad de la Compañía estubiese por acá, dando voces, rezando y llorando, y muriendo cada día por esta gente de acá, etc.» (MF. 256-257).

No sabe todavía si en cualquier momento va a recibir cartas en las que le digan que permanezca en Alemania; y por otro lado expresa el inmenso deseo de que la Compañía eche raíces en esas tierras; es evidente aquí el amor que tenía por este país que tanto le ha hecho sufrir, pero del que espera tanto. Siente en su interior una batalla de ver que tiene que partir, y por otro lado el deseo que tiene de que incluso la 'mitad de la Compañía' estuviese en Alemania, 'dando voces, rezando y llorando, y muriendo cada día por esta gente de acá'.

Dejar Alemania, como veíamos al analizar su discernimiento, sería para él huir de una responsabilidad que Dios le ha querido dar; por otra parte no sabe si dejar algunos de los que se han ido uniendo a la Compañía o llevarlos con él; todavía no parece que tuvieran suficiente raíz y le da miedo dejarlos en un momento tan trascendental; Polanco resume una carta de Fabro del 10 de mayo, todavía desde Colonia:

«Dize, que no sabe, si llebará consigo á Lamberto, mosén Alvaro, Pedro Canisio, porque, aunque en otras vniuersidades podrían mejor aprobecharse, nyo (dize) no puedo no obedezzer á vnos sentimientos, con los quales y por los quales me parece siempre, y á vezes siento en nuestro Señor, de que con su presentia destes mejor se conseruará alguna cosa aquí; y que nuestro Señor dispondrá mejor alguna manera, por donde la Compañía tome raíz en Alemania»» (MF. 259).

No puede no obedecer los sentimientos que tiene ‘en el Señor’, aunque ve que la orden de partir se mantiene. Una situación delicada y difícil para un espíritu escrupuloso y tan seriamente arraigado en la obediencia que hemos presentado en el apartado anterior. El dilema al que se enfrenta es precisamente entre obedecer y correr el riesgo de perder un gran fruto, que es evidente para él.

El mismo día, 10 de mayo, escribe otra carta a Ignacio, en la que dice claramente que acabándose la dieta en la que está participando, «me pienso partir mi camino derecho a Portugal» (MF. 261). Por lo que dice en el «Memorial», salió de Colonia el doce de julio de 1544, después de recibir una nueva orden en la que se le mandaba de nuevo ir a Portugal, de acuerdo a la voluntad del Rey; llegó a Lisboa el 24 de agosto de ese año (Mem. 368).

No conocemos las reacciones de Ignacio frente a esta tardanza de Fabro; sin embargo, por lo que el mismo Fabro dice el 14 de abril de 1545, en una carta que envía a Roma, parece ser que Ignacio hubiera dejado de escribirle, por lo menos directamente, durante largo tiempo:

«Muy Rdo. en Jesux.º Padre. La gracia y paz de nuestro redemptor sea sienpre en nuestro favor y ayuda. Mucho desseo tenemos de auer cartas de V.R., porque á mí me parece ya cosa estraña no hauer visto de V.R. palabra ninguna para mí, desde Julio passado, seyendo assí que cada día haría menester algunos auisos y documentos, allende de saber en todo la voluntad y parezcer de V.R., y máxime estando en estas partes de España, de donde han salido todos los vientos de quantas contraditiones ha passado la Compañía hasta agora» (MF. 323).

Aparece aquí, por un lado la necesidad que tenía Fabro de una dirección más inmediata y de estar al tanto de lo que Ignacio quería de su trabajo en Portugal y España, como también una queja sentida por no haber visto, en algo más de nueve meses, ‘palabra ninguna para mí’ de Vuestra Reverencia.

Otro elemento que debió resentir Fabro en la comunicación con Ignacio es una carta que escribe Jacobo Guid (MF. 333-334), por encargo del mismo Ignacio. Al parecer Fabro debía hacer una serie de diligencias ante el Príncipe Felipe, para urgir la reforma de los monasterios de monjas de Barcelona; Ignacio tenía mucho interés en que el Príncipe escribiera a Roma, como cosa suya, pidiendo que se agilizara esta reforma. Así las cosas, Jacobo Guid le dice a Fabro el 21 de noviembre de 1545:

«Pero seyendo la cosa tan fácil com' por vuestras le esriuistes, y que todo fácilmente se hauría; y desde entonces acá non hauiendo recibido auiso sobre dicho negotio, con ser la cosa tanto importante y necessaria, hablando el más lícitamente possible, non puede dexar S.R. de expantarse de tanta negligencia (aunque difícilmente se lo persuade, y non le paresca su costumbre de caer en obliuion de semejantes negotios en quien su divina magestad mucho puede seer servido)»<sup>16</sup>.

La expresión es muy fuerte y debió sonar aún más dura cuando le llega por intermedio de un secretario, que escribe en nombre del Padre Ignacio: 'no puede dexar S.R. de expantarse de tanta negligencia'; más adelante habla de que una tal demora debe considerarse como una falta grave; presento el final de la carta que es patética:

«Y por tanto, por ser la cosa non menos ía que fruttuosa á muchas almas, y de quien tanto puede ser más perfectamente seruido y amado synceramente nuestro Señor, y aquellas almas necessitadas aconsoladas, cuánto más el mundo y el enemigo confundido á major gloria y alabança suya, por cujo seruicio y amor qualquiera mínima negligencia y perditiön de tiempo, que en el mesmo non se gasta, según la grande deuda y óbligo y scopo particular de nuestra profesión se debería tener por grande falta y inconueniente; por esta os rogamos de su parte muy intensamente y encarecidamente que, en recibiendo ésta, compensando el dispendio del tiempo con muy compendiosa celeridad, nos déys auiso de todo; y que, poniendo toda diligencia en el Señor nuestro, procuréis de hauer la[s] dichas cartas del príncipe, haziendo que particularmente escriua á estas personas sennalladas en la hijuela; y que con la más breuidad [que] sea possible, tengamos respuesta con lo demás.

Y porque poco tiempo haurá os escribimos y dellas non tenemos respuesta, en esta no nos allargaremos hasta que tengamos respuesta desta.

De Roma a los 21 de Nouembre 1545

Par commissiön de Mtro. Ignatio.

Sieruo en el Señor nuestro,

Jacobo Guid

*Post scriptum.* Y auiso á S.R., si presto non le prouede por esto camino, Mtro. Ignatio ha determinado, según su intenso deseo, de proueer por otra parte para el príncipe»<sup>17</sup>.

Como se ve, es una situación muy tensa, que debió angustiar muchísimo a Fabro. Poco tiempo después, el 6 de marzo de 1546, Fabro consigue la ansiada carta del Príncipe<sup>18</sup>; la carta va dirigida a Juan de Vega, su Embajador en Roma; Fabro escribe a Ignacio presentándole una copia de esta carta, y pidiéndole que no de muestras de conocerla:

<sup>16</sup> Monumenta Ignatiana (MHSI), Ser. 1ª, t.I, Matriti, 1903, 333.

<sup>17</sup> *Ibid.*, 333-334.

<sup>18</sup> Epistolae Mixtae (MHSI), t.I (1537-1548), Matriti, 1898, 260-261:

+

El príncipe.

Deuoto y amado nuestro. A Juan de Vega, del Consejo de Su Magestad y su Embaxador, scriuimos particularmente lo que desseamos la reformacion de los monesterios de monjas del principado de cataluña, y las causas porque se ha dexado de effectuar hasta agora, y lo que parece que se deue supplicar de nueuo á Su Sanctidad de nuestra parte. Y porque yo querría mucho que allá se mirasse algun buen medio para ello, porque se pusiesse en efecto, por el gran bien que dello se seguiria, y por el seruicio que á Dios nuestro Señor se haria, os encargo mucho, que

«Este envoltorio que aquí va de parte del Príncipe para el Sr. Juan de Vega, Embajador de su Majestad, es de las cartas que V.R. tanto tiempo ha me ha mandado procurase para la reformatión de los monasterios. A todos se escribe en creencia del Sr. Embajador, el cual dará las cartas á cada uno, y también la que va para V.R. La coppia de la carta del Sr. Juan de Vega aquí va, para que V.R. vea todo lo que se le escribe; pero el Secretario me ha rogado que escribiese á V.R. que no sepa el Sr. Juan de Vega que su carta va copiada á manos de V.R. ni de otros»<sup>19</sup>.

La diligencia fue suficientemente cumplida y, aunque con alguna tardanza, hay que admirar la capacidad de Fabro para asimilar un golpe tan duro como debió ser la carta que mencionábamos antes; el mismo 6 de mayo, escribió Fabro otra carta en la que pide a Ignacio que lo tenga presente en sus oraciones y así los demás lo tendrán también presente; por otro lado insiste en su deseo de que Alemania sea bien atendida:

«Yo no puedo dexar de encomendar á V.R. á Alemaña, en especial á Colonia, de donde nunca querría que se partiessen algunos de la Compañía, sino antes que se dicesse orden de cómo se pudiessen ynbir otros para hazer fruto y para padezcer algo por Dios nuestro Señor» (MF. 397).

Además añade que el año que le mandaron estar en la Corte del Príncipe Felipe se va acabando; espera, por tanto, que le haga saber su voluntad sobre su futuro; aunque parece que echa de menos un sitio dónde estar un poco más tranquilo y con más sosiego, se mantiene muy disponible para la misión que le quieran encomendar:

«El año que nos escribió V.R. era bien nos detuuiésemos en esta corte, poco á poco se va acabando. V.R. vea si algo manda, para ordenar de otra manera nuestra vida, ó para buscar algún asiento en alguna parte. No digo esto por huyr del desasosiego de la corte que tenemos, principalmente en aposentos que se nos dan por mandado del príncipe; antes holgaría de mi parte nunca parar en lugar, sino seer peregrino toda mi vida por vnas partes y otras del mundo. Assí plugiese á nuestro Señor que la Compañía ya fuesse sembrada por todas las principales y menos principales partes del mundo, é yo huuiesse de seer visitador general, ó sin esto, que nuestro Señor y V.R. me ordenasse en que huuiesse de yr in omnem civitatem et locum, quo Societas ó parte della aliquando est peruentura, como quien va aparejar assientos ó dessearlos por vía de estar en cada parte sin asiento y sin reposo» (MF. 397-398).

Fabro lleva muchos años de un lado para otro, sin tener un sitio más estable dónde trabajar; además es claro que sigue añorando sus labores en Alemania, donde espera que la Compañía siga produciendo mucho fruto.

particularmente tomeys este negocio á pechos para sollicitallo con toda diligencia y cuydado, informando al Embaxador de lo que en ello os pareciere, y hablando á las personas que él os dixere, haziendo lo que soleis en las cosas de tanto seruiçio de nuestro Señor como ésta, y lo que de uuestro buen zelo y religión se deue sperar; que en ello me hareis mucho plazer. De Madrid, á XXII de Hebrero de M.D.XLVI.

Yo El príncipe.

Por mandato de Su Alteza, Gonçalo Perez

<sup>19</sup> Epistolae Mixtae (MHSI), t. I (1537-1548), Matriti, 1898, 260-261 (Nota 1).

El 7 de abril escribe una carta a Simón Rodrigues, en la que le cuenta su último destino; el Papa, ha pedido que vaya al Concilio de Trento; allí expresa cómo sus muchas peregrinaciones se deben a su deseo de vivir enteramente en obediencia:

«Ya sabré[i]s esta otra mi uocación y reuocación d[e] España, que es pera el concilio. Nuestro Señor se sirua y se contente de todo y sea alabado por la misericordia que su diuina magestad nos ha echo, poniéndonos en obediencia, aprouada por la santa sede, de sus tenentes. De otra manera yo no podría ni ser ni parecer constante en mis cosas, uiéndose tantas peregrinaciones y tantos destierros míos. Tanpoco me podría yo consolar de my parte donde no uuisse la tal obediencia, máxime considerando lo que me acaesse en todas las partes de mis breues asientos, que es auerme siempre de partir en el tiempo que más rezón tengo de querer hazer assiento» (MF 419-420).

La obediencia lo ha ido llevando de un lado para otro sin poder ser constante en una labor comenzada; cada vez que ha recibido la orden de cambiar de sitio, ha sido precisamente en el momento en el que sentía con más fuerza el deseo de permanecer en un determinado lugar.

Sabemos que tres meses más tarde, después de haber tenido que permanecer varios días enfermo de ‘tercianas’ en Barcelona (Cfr. MF. 432-433), llega a Roma, para morir el 1 de agosto de 1546. Terminamos así este recorrido por algunos momentos más destacados de la vivencia conflictiva que tuvo Fabro de la obediencia. Vamos a terminar, recogiendo nuestra reflexión y tratando de establecer una relación entre su experiencia de obediencia y el discernimiento que constantemente iba guiando su acción.

### 3. Conclusión

Después de haber hecho este recorrido de la mano de Pedro Fabro, nos interesa presentar, a modo de conclusión, algunas reflexiones sobre la relación que podemos establecer entre discernimiento y obediencia en la vida de este hombre.

Una primera conclusión que salta a la vista al estudiar esta variedad de textos, es que esta relación entre el discernimiento y la obediencia fue vivida de una manera conflictiva; ciertamente parece que Fabro tiene muy claros los ‘conceptos’ de uno y otro ejercicio de su vida espiritual; pero esto no significa que al vivir concretamente esta relación, no haya tenido que sufrir grandes angustias y molestias.

Por la personalidad de Fabro, muy escrupulosa, insegura y delicada, podríamos pensar que se trataba de un hombre que hubiera preferido una relación más estrecha con sus superiores. Tener las órdenes muy claras y concretas, hubiera sido para él mucho más llevadero. Sin embargo, la misión que recibió lo lanzó a un mundo en el que él mismo tenía que estar permanentemente inventando su trabajo diario; debía conformarse con recibir una orientación bastante general y los destinos más específicos en los que se le traslada de un país a otro.

Cuando tiene que afrontar sólo sus trabajos, es fácil que llegue a situaciones desesperadas por querer hacer más de lo que puede; así lo anota desde Ratisbona, el 20 de abril de 1542:

«Acerca de mí y de lo spiritual de acá, no puedo dezir otro, sino que por mí queda que no se haga más de lo que se vee; y tamen con esto está que yo algunas vezes excedo mi debido poder, peccando sienpre en este mi viejo defecto, que es abraçar demasiado, no sabiendo apretar ninguna cosa conforme á lo que sería razón y debido» (MF 88-89).

Esta dificultad que él mismo reconoce, tiene a la base una constante actitud de discernimiento que no siempre llegaba a una resolución tranquila; las llamadas que permanentemente recibía de Dios a través de tantas 'mediaciones' (personas, lugares, circunstancias, etc.), le iban llevando de un lado para otro.

Por otra parte, la obediencia también contribuyó a reforzar este sentimiento de poca constancia en sus trabajos; cada vez que se iba sintiendo un poco más ubicado en un sitio, recibía una orden que lo mandaba a cambiar y a comenzar una obra nueva.

Discernimiento y obediencia, pues, aparecen en la vida de Fabro, como refuerzos de una personalidad ya de por sí inestable. Sin embargo, Fabro nos revela en sus escritos y con su vida, una coherencia muy grande. Cree en la obediencia, no como un elemento externo a su discernimiento, sino como un instrumento más eficaz para acertar en esa constante búsqueda de la voluntad de Dios, que tanto lo apasionaba; la llama «entera discreción» (MF. 162-163).

Fabro no vive la obediencia como un escape y una seguridad frente a la dura tarea de discernir los espíritus; hace del discernimiento una práctica habitual y cotidiana; pero tampoco deja que este discernimiento, a través del cual iba escudriñando la voluntad de Dios, opaque el sentido de su obediencia. Discernimiento y obediencia se conjugan en una dinámica permanente, sin que ninguna de las dos se imponga sobre la otra; para él, vivir coherentemente estas dos dinámicas, significa asumir el riesgo de terminar partido por medio, como de hecho creemos que sucedió.

No se esconde del discernimiento en la obediencia, ni se esconde de la obediencia en el discernimiento; no deja nunca de escuchar la voz de Dios que le habla en sus mociones interiores y en toda la realidad, ni deja de escuchar y obedecer a la voluntad de Dios que se le revela en la voz de sus superiores.

Nos parece que esta capacidad de vivir las dos dinámicas coherentemente, aceptando incluso que las dos, en determinados momentos aparezcan como realidades contradictorias, encuentra su raíz y su fuente en una experiencia espiritual muy honda: la vida de Jesús y la manera como él mismo vivió esta íntima contradicción en su interior. El Jesús que, por obediencia, va a la cruz, e invita a todos los hombres a caminar en su seguimiento, asumiendo su destino, para la salvación del mundo, es el que da sentido a la obediencia y al discernimiento en el Beato Pedro Fabro.

Los años finales de la vida de Fabro, estuvieron, pues, marcados por esta permanente lucha (agonía), entre su discernimiento y la obediencia. No fue una lucha estéril; fue una 'agonía' capaz de movilizar su existencia en la dinámica de Dios. Una agonía redentora para él mismo y para el mundo que acogió su entrega. Una agonía que estuvo dispuesta a unirse definitivamente a la 'pasión' de Dios en Jesús, hasta hacerse una sola en su muerte y en su resurrección.



## *La scelta di scegliere* *Approccio interdisciplinare*

### **Prefazione**

di TOMÁŠ CARD, ŠPIDLÍK S.I. .... 84

### **Il contesto della scelta cristiana e ignaziana oggi**

di GIOVANNI ARLEDLER S.I. .... 86

1. «Non abbiate paura!» ..... 86
2. Esperienza, riflessione, azione ..... 87
3. Il nostro tempo come approccio alla realtà ..... 88
4. Leggere tra le pieghe del nostro tempo ..... 89
5. Sembra sempre di girare a vuoto? ..... 91

### **Considerazioni sullo “scegliere” in Sant’Ignazio**

di ROSSANO ZAS FRIZ S.I. .... 94

1. Campo semantico<sup>1</sup> del verbo “scegliere” ..... 94
2. Campo semantico del verbo “scegliere” in Sant’Ignazio ..... 96
  - 2.1. “Elegir” negli Esercizi ..... 97
  - 2.2. “Elegir” negli altri scritti ignaziani ..... 98
  - 2.3. “Elección” negli Esercizi ..... 99
  - 2.4. “Elección” negli altri scritti ..... 100
  - 2.5. “Scegliere” per Sant’Ignazio ..... 101
3. Per “scegliere” ignazianamente ..... 103
- Bibliografia ..... 106

### **Scegliere e decidere**

*Il discernimento morale in un’epoca pluralistica*

di GIULIO PARNOFIELLO S.I. .... 107

1. Fede e morale nel contesto odierno ..... 109
2. Moralità personale e relazionalità ..... 110
3. Discernimento etico e rivelazione ..... 112
4. Come discernere eticamente ..... 114
- Bibliografia ..... 117

### **Scegliere e management**

*La narrazione di «storie» a supporto dei processi decisionali*

di LUCIANO LARIVERA S.I. .... 118

Introduzione ..... 118

1. I processi decisionali e le decisioni nelle organizzazioni ..... 119
  - 1.1. Il concetto di «politiche» (policies) e di «implementazione» ..... 39
  - 1.2. I «frames» ..... 121

1.3. <i>La dissociazione tra processo decisionale e decisione</i> .....	122
1.4. <i>Conclusione</i> .....	123
2. «Le storie organizzative» .....	123
2.1. <i>L'organizzazione come cultura</i> .....	123
2.2. <i>Il manager-narratore</i> .....	125
2.3. <i>Il «paradigma narrativo»</i> .....	127
2.4. «Le storie organizzative» .....	129
3. Alcune storie organizzative in contesti decisionali .....	132
3.1. <i>Il «clima decisionale»</i> .....	133
3.2. <i>Il «pensiero di gruppo»</i> .....	134
3.3. <i>I cambiamenti nell'organizzare i processi produttivi</i> .....	135
3.4. <i>Gli «scenari» futuri</i> .....	136
4. La direzione spirituale dei giovani: storie e scelte .....	137
4.1. <i>L'itinerario della direzione spirituale</i> .....	137
4.2. <i>Management e accompagnamento formativo</i> .....	138
4.3. <i>Accompagnamento psicologico e metafore</i> .....	140
4.4. <i>L'accompagnamento dei giovani alle scelte forti</i> .....	142
Conclusione .....	145

### **Discernimiento y obediencia en Pedro Fabro**

di HERMANN RODRÍGUEZ OSORIO S.J. ....	146
1. Discernimiento Espiritual en el Memorial .....	147
1.1. <i>Un mundo habitado por espíritus contrarios</i> .....	147
1.2. <i>Necesidad de discernir los espíritus que nos mueven</i> .....	149
1.3. <i>Reglas de Discernimiento en el «Memorial»</i> .....	150
1.4. <i>Ejemplos de Discernimiento en el «Memorial»</i> .....	154
2. Teoría y Práctica de la Obediencia .....	157
2.1. <i>¿Cómo entendió Fabro la Obediencia?</i> .....	157
2.2. <i>Algunos ejemplos de cómo vivió Fabro la Obediencia</i> .....	160
3. Conclusión .....	166

<b>Indice</b> .....	168
---------------------	-----

<b>Indice annata</b> .....	170
----------------------------	-----

- GIOVANNI ARLEDLER S.I.,  
*Il contesto della scelta cristiana e ignaziana oggi* ..... 2 (2006) 86-93
- AUGUSTO BONORA S.I.,  
*Libertà nell'obbedienza.*  
 Per una fenomenologia della libertà e mistagogia  
 dell'obbedienza in Ignazio di Loyola ..... 1 (2006) 3-40
- LUCIANO LARIVERA S.I.,  
*Scegliere e management.*  
 La narrazione di «storie»  
 a supporto dei processi decisionali ..... 2 (2006) 118-145
- GIULIO PARNOFIELLO S.I.,  
*Scegliere e decidere.*  
 Il discernimento morale in un'epoca pluralistica ..... 2 (2006) 107-117
- VINCENZO POGGI S.I.,  
*Moscou, dans les confessions de Pierre Favre (1542)* ..... 1 (2006) 41-53
- HERMANN RODRÍGUEZ OSORIO S.J.,  
*Discernimiento y obediencia en Pedro Fabro* ..... 2 (2006) 146-167
- ROSSANO ZAS FRIZ S.I.,  
*“Él es lo primero y principal”.*  
 El itinerario místico de Pedro Fabro ..... 1 (2006) 54-78
- ROSSANO ZAS FRIZ S.I.,  
*Considerazioni sullo “scegliere” in Sant’Ignazio* ..... 2 (2006) 94-106