

# La crisi nella vita del formatore

Amedeo Cencini\*



a vita, anche quella del formatore, è fatta di crisi. Articoliamo la nostra riflessione in due momenti: nel primo vedremo il *contenuto* delle crisi, nel secondo le *modalità* in cui si portano le crisi.

## Le crisi del formatore

Proviamo a cogliere le aree critiche anche nella vita e personalità del formatore, o le motivazioni più frequenti delle sue crisi, e che almeno in teoria potrebbero esser ben identificate nel loro significato fondamentale. Di fatto questa identificazione del problema non sempre avviene, creando ulteriori problemi al formatore che non sa riconoscere adeguatamente la radice della propria situazione critica.

Partiamo col dire che la crisi non è evento così strano e drammatico nella vita del formatore; anzi, è indice della sua attenzione viva e vivace, oltre che della coscienza della sua povertà rispetto a un compito così grande.

### *Crisi di ruolo*

È la difficoltà – di solito progressiva – sperimentata da chi è e si coglie impreparato a svolgere un compito (= ruolo) e dunque avverte la propria incompetenza e la soffre. Dandosi normalmente da fare per affrontare la situazione meglio che può.

È situazione abbastanza normale, almeno entro certi limiti, perché non esiste un formatore totalmente adeguato a questo compito. Soprattutto se pensiamo alla situazione attuale. L'incertezza che grava sulla cultura di oggi e sulla nuova evangelizzazione inevitabilmente si riflette sulla formazione, iniziale e permanente, creando non pochi problemi. Se non è sufficientemente chiaro il punto d'arrivo, diventano incerti e labili i passi che vi dovrebbero condurre. È importante, per lo meno, rendersi conto di questa situazione per non subirla passivamente.

Completamente diversa, ma sempre relativa al ruolo, è la crisi di chi invece non si rende minimamente conto della propria inettitudine né di questa inquietudine culturale-sociale. È il caso di chi svolge il compito con una certa presunzione, senza mai mettersi in discussione, o con molta approssimazione e superficialità, oppure – apparentemente al contrario – con rigore e severità (forse per compensare quell'insicurezza) o senza un piano coerente di proposta educativa (senza un modello preciso) o con debolezza e insignificanza di proposte che in fondo rimandano alla povertà delle sue convinzioni personali o della sua preparazione.

Altra fonte di crisi relativa al ruolo e alla sua interpretazione è l'incertezza o confusione, da parte di alcuni formatori, circa l'identità del formatore, in particolare per

---

\* Maestro dei professori, seminario Padri Canossiani di Verona, docente all'Università Pontificia Salesiana di Roma.

quanto concerne il rapporto tra l'aspetto umano e quello più spirituale ossia tra la competenza psicopedagogica e la dimensione spirituale. Non si tratta di una difficoltà tecnica o teorica circa le funzioni e le competenze, ma di una mancata integrazione che il singolo formatore avrebbe dovuto realizzare dentro di sé nel suo personale cammino di formazione. Tale sintesi e integrazione è tra le più importanti e indispensabili per un corretto servizio educativo; quando prevale l'una o l'altra dimensione ne soffre inevitabilmente la relazione educativa.

### *Crisi d'immagine sociale*

È il caso di chi patisce *perché* non si vede sufficientemente apprezzato in quanto educatore, da superiori, da colleghi o dai ragazzi stessi che accompagna.

Naturalmente, tanto più soffrirà quanto più non ha raggiunto una certa autonomia o non ha risolto il problema della stima di sé, o nella misura in cui la stima di sé (e la propria identità) non è ancorata in modo sicuro e definitivo su qualcosa che gli possa garantire una sensazione di positività stabile. In tali casi, diverrà anche suscettibile ed estremamente sensibile dinanzi al minimo segno di non apprezzamento e ne soffrirà più del necessario.

Questo è un problema serio e altamente condizionante la libertà d'azione e rettitudine generale del formatore. Poiché dovrà riuscire bene a tutti i costi, non sarà libero, ad esempio, di lasciare che i suoi giovani vivano le loro crisi, tanto meno sarà libero di provarle (e sappiamo bene che a volte le crisi vanno anche provocate, soprattutto con certi giovani tranquilli e beati, troppo sereni), o più in generale non sopporterà le loro debolezze e contraddizioni perché le percepirà come una minaccia per la stima di sé e per la sua competenza di educatore. Non sarà libero, soprattutto, di dir loro la verità, perché temerà che qualcuno si senta troppo minacciato e magari offeso, o che qualche altro dica che si sente incompreso (espressione strategica oggi) e rifiuti quel che si sente dire (e chi glielo dice) o si lamenti con altri perché il suo formatore non ci sa fare, non è abbastanza buono, comprensivo... Di conseguenza, un formatore così sarà tentato di esser compiacente e sempre positivo con tutti, di accontentare tutti, di non chiedere troppo, magari abbassando fatalmente il livello della qualità di vita nella casa di formazione e delle esigenze della formazione..., nella logica infantile e un po' pagana della reciprocità dei piaceri (e dei bisogni).

Infine, ci può essere crisi d'immagine sociale anche quando il formatore percepisce che il suo modo di iniziare alla vita vocazionale non trova, poi, così tanto séguito nel resto del suo presbiterio o della sua famiglia religiosa, avvertendo una certa solitudine nel sostenere certi valori e proporre una precisa interpretazione carismatica. Situazione tutt'altro che rara in questi tempi d'incertezza e mediocrità. E sempre in questa linea, può esser motivo di crisi il percepire che la propria azione formativa sembra ridursi al privato, allo strettamente personale del singolo, senza quasi alcuna ricaduta sociale, di cambiamento del gruppo o della comunità. Sarà, qui, decisivo l'equilibrio del formatore tra la saldezza delle sue convinzioni personali e l'appartenenza al gruppo. Ma sarà soprattutto importante la capacità e libertà di sopportare la solitudine che – lo sappiamo bene – per un formatore è esperienza normale: se davvero conduce a Cristo non può pretendere di trovare sempre consensi.

### *Crisi di relazione*

È la crisi che interviene quando il formatore vive in modo meno adulto e responsabile, sul piano umano prim'ancora che su quello educativo, la relazione con i giovani che gli sono affidati («i *miei* ragazzi»), quasi ritenendoli sua proprietà e dimenticando che gli sono stati consegnati da un Altro e a quest'Altro è tenuto a riconsegnarli. Ne verrà, come conseguenza, una personalizzazione eccessiva del rapporto e della dinamica educativa.

Avremo allora il formatore geloso quando vede che altri s'inseriscono nella dinamica formativa o invidioso di coloro che attirano la stima e l'apprezzamento dei giovani stessi, o incapace di sopportare quelle che lui chiama ingerenze e invadenze.

Ma c'è una variante della crisi relazionale che è abbastanza specifica della comunità formativa *qua talis*. È quella crisi che nasce ancora da una mancanza di libertà relazionale o affettiva del formatore, e che lo porta a stabilire relazioni a partire da criteri troppo e solo umani, elettivo-selettivi, di simpatia o antipatia, distinguendo fra i suoi preferiti e i rifiutati e facendolo prima o poi anche vedere. A volte creando pure legami inossidabili ed eterni... In tali casi l'educatore lega a sé invece di favorire la relazione con Dio.

Fa parte ancora di questo ambito di crisi l'atteggiamento di certi educatori che, quando c'è qualche difficoltà o qualcuno che non si comporta come dovrebbe (o come loro vorrebbero), mettono in atto una sorta di vendetta emotiva: si chiudono in se stessi, assumono aria triste e malinconica, fanno la parte della vittima o comunque ritirano gli affetti, nell'intento patetico di creare sensi di colpa in chi non gli ha dato quell'amore che loro si aspettavano.

A volte, e sempre in riferimento alla capacità relazionale, vi sono atteggiamenti esattamente opposti: alcuni formatori intervengono in modo maldestro pretendendo di entrare scontatamente nel segreto della coscienza del giovane, con una delicatezza da elefanti, senza rispetto per il mistero e la libertà dell'altro e di solito creando in lui reazioni contrarie, di chiusura e rifiuto.

Ma vi sono anche quelli che sembrano aver paura dell'intimità e temono di accompagnare il soggetto verso le profondità del suo io, verso i suoi inferi, manifestando, forse, poca domestichezza anche con i propri inferi...

Ancora, altro errore che può creare crisi di rapporto: la tendenza di certi formatori ad incasellare in modo definitivo, dentro ad un'interpretazione rigida e chiusa, la personalità dell'altro (magari presumendo di fare lo psicologo quando invece il formatore non può identificare il suo compito con quello dello psicologo anche se lo è), comunicandogli di fatto un giudizio e una sfiducia ormai senza speranza. Si creano, così, delle situazioni di contrapposizione, quasi di sfida tra educatore e giovane, situazioni dove nessuno dei due sembra voler cedere, mentre toccherebbe soprattutto al formatore capire che non ha alcun senso assumere una posizione conflittuale, di lotta, di desiderio di prevalere sull'altro. Molte volte all'origine di questi atteggiamenti c'è di nuovo un problema d'identità e affermazione di sé.

### *Crisi d'immagine personale*

È una crisi che avviene all'interno dell'educatore stesso, perché un certo modo di pensare o sognare il suo essere formatore sembra non corrispondere più alla realtà ed è smentito dai fatti.

Questa crisi «privata» è determinata dalla sensazione del fallimento più o meno reale, e – a sua volta – può esser legata ad aspettative irrealistiche che persistono quando non ci si riesce a liberare da adolescenziali deliri d'onnipotenza, dalla cosiddetta sindrome di Atlante o dal più evangelico complesso del buon samaritano... La radice insana di queste situazioni critiche genererà per contrasto o aggraverà la sensazione dell'incompetenza e incapacità, magari portando il formatore a esibire una falsa umiltà che copre una sottile rabbia (verso sé e gli altri).

La crisi d'immagine personale provoca a volte situazioni di depressione e ritiro, di grande incertezza (non sa che fare o che scelte privilegiare) e confusione interiore (se non addirittura mentale), crea instabilità e incoerenza nell'educatore, non di rado lo chiude in se stesso, lo rende rigido di fronte agli altri, o particolarmente duro, quasi a mostrare una solidità e imperturbabilità a tutta prova che invece non possiede affatto.

### *Crisi di modello educativo*

Un punto molto importante per decifrare la qualità del servizio educativo è verificare la bontà del modello educativo inteso, scelto e messo in atto dall'educatore-formatore. Attraverso un'operazione o una scelta di campo che dev'essere esplicita, non si può restare sul vago al riguardo (che è invece quel che succede abbastanza frequentemente).

La questione del modello è ritenuta puramente teorica e astratta, non è colta nelle sue molte implicanze a vari livelli, da quello spirituale a quello pedagogico e molte volte

neanche il formatore è capace di riconoscere in sé, nel suo modo di concepire l'altro e il cammino formativo, quale modello sta seguendo (quello nel quale lui stesso è stato formato? Quello che gli viene più naturale metter in atto o su cui si sente più attrezzato e competente?...). E così avviene che adotta un modello senza saperlo, e questo può esser pericoloso perché il modello a un certo punto s'impone con la sua logica e determina conseguenze non volute. Se, ad esempio, un educatore usa modi ed espressioni tipiche del modello dell'autoaccettazione, provocherà inevitabilmente nel giovane un atteggiamento piuttosto rassegnato e allineato sul mediocre, e non dovrà poi arrabbiarsi se i suoi giovani sono poco sensibili alla logica evangelica della radicalità o del dono totale di sé.

Un modello educativo non vale l'altro. Occorre essere molto oculati nella scelta del modello. Negli ultimi decenni ne possiamo riconoscere almeno sei tra i più frequentemente usati nelle nostre case di formazione: il modello della perfezione, dell'osservanza comune, dell'autorealizzazione, dell'autoaccettazione, del modulo unico (della non integrazione) e infine dell'integrazione<sup>1</sup>. I primi cinque conducono a una situazione critica dal punto di vista formativo, a differenza dell'ultimo, quello dell'integrazione. È fondamentale che un formatore s'interroggi seriamente su questo, ma anche l'istituzione stessa dovrebbe periodicamente interrogarsi sul modello formativo che si sta adottando, e magari fare una proposta esplicita in tal senso.

### *Crisi di (in)coerenza soggettiva*

Giunge a questa crisi chi è a corto di convinzioni e valori personali, o li ripete e raccomanda (anche troppo) agli altri senza averli prima sufficientemente internalizzati dentro di sé come ad esempio quel formatore che vive una castità tecnica, ma consumando nel suo cuore o nella sua fantasia prodotti alternativi o... piccoli «adulteri», oppure quello che pone sulle spalle altrui un peso che lui non sa muovere neanche con un dito...

È un educatore esteriormente corretto e lineare con il suo ruolo, ma non è sereno né contento, disteso, in pace con se stesso (nulla come la coerenza dà il senso di relax e pienezza interiore). Ma poi il problema è che c'è sempre una parte di sé che gli sfugge via (incoerenza significa perdita o fuga d'energie rispetto a quello che dovrebbe essere l'obiettivo finale e centrale). I giovani in formazione captano questa sua poca passione, lui lo avverte e deve sempre ripetere le cose mille volte, stancandosi e prendendosela con loro perché non le eseguono (o perché sentono la sua ripetuta raccomandazione debole e insincera). Oppure, deve fare il controllore e il carabiniere, esigendo una disciplina che non sa abbastanza motivare se non con argomenti volontaristici o moralistici, riservandosi poi, in alcuni frangenti, di sorvolare con silenzio complice su cose non proprio in linea con lo stile di vita vocazionale.

Alla fine, la crisi conduce il formatore verso l'inerzia, la poca voglia di fare e creare, la disaffezione per il suo lavoro formativo e fuga verso altri interessi più... psicologicamente remunerativi.

La crisi è una situazione di vita aperta su diverse possibilità. Non è necessariamente negativa. Rimanda a una possibilità di crescita, ma anche al suo contrario. Può esser grazia o debolezza.

La crisi significa coscienza di una non corrispondenza tra lo ideale e lo attuale, o tra quel che si è e la propria vocazione (con le provocazioni della realtà), e segnala uno scarto che chiede una scelta o una conversione, per un nuovo equilibrio di rapporti tra l'ideale e la condotta di vita, e una nuova definizione dell'io.

Almeno quattro, dunque, sono gli elementi della crisi:

- consapevolezza soggettiva, anche un po' sofferta,
- di un oggettivo contrasto tra lo ideale e lo attuale, che provoca
- l'esigenza effettiva di prendere una decisione
- per una più matura definizione dell'io e del servizio.

Così intesa la crisi è componente normale e positiva di un processo di formazione permanente (o addirittura dell'idea di identità), come due elementi strettamente connessi tra loro. Da un lato è proprio la consapevolezza della differenza tra ideale e realtà che fa della vita un cammino costante formativo. Dall'altro, è solo chi prende sul serio tale cammino che potrà avvertire lo scarto stesso e fare scelte consequenziali.

La crisi non è un fatto automatico e scontato legato alla gravità oggettiva della situazione, o subito percepito come critico dal soggetto; è fondamentale la sua consapevolezza e coerenza.

## **Alcuni modi immaturi di (sop)portare le crisi**

Un conto è subire la crisi, altro discorso è cercare e trovare il modo di viverla realisticamente e sapientemente. Anche a tal riguardo abbiamo situazioni ben diversificate.

### *I mai in crisi*

Sono *quei* formatori che non vanno mai in crisi anche se le situazioni che stanno vivendo sono obiettivamente pesanti. Non sono mai in difficoltà, non hanno dubbi e per ogni situazione hanno la risposta giusta che, però, non tiene conto della complessità della realtà e dei tempi che stiamo vivendo, ma tende a semplificare e banalizzare. Oppure attribuiscono regolarmente ad altri (ai giovani stessi in formazione, alla struttura, ai superiori, ai professori, alle comunità apostoliche...) le cause dei loro eventuali fallimenti.

Nella vita di un formatore sono tante le circostanze che danno stimoli vitali e provocazioni salutari, ma per raccoglierle occorre avere sviluppato la cosiddetta *docibilitas*, ovvero la libertà interiore di lasciarsi toccare e istruire dalla vita.

### *I sempre in crisi*

Sul versante opposto c'è il formatore che si sente sempre responsabile di tutti i guai che avvengono nella sua casa di formazione, e magari anche dopo.

Se un ragazzo se ne va (anche dopo la professione solenne o il diaconato) è lui che ha fallito; se un altro sta passando un momento penseroso vuol dire che lui non è capace di accompagnare; se il gruppo arranca distratto e svogliato significa che lui non ha fantasia... E così, si carica di infiniti sensi di colpa. Caricando al tempo stesso il suo lavoro di incertezza e indecisione e magari tergiversando ad oltranza per non prendere certe decisioni (vedi i famosi anni d'esperienza al di fuori della casa di formazione, i casi di professi in area di parcheggio prima della professione solenne o i ricorsi affannosi dell'ultimo momento all'esperto per il discernimento difficile).

### *Gli analfabeti*

Sono quelli che non hanno imparato dalle loro crisi, non riescono a leggerle e identificando correttamente quel punto della loro personalità particolarmente debole che ha determinato la crisi stessa o ha influito su di essa. Ovvio che chi non ha imparato a fare questa lettura non potrà nemmeno sfruttare la situazione di crisi per fare un passo avanti. Non è un caso infrequente, poiché non è sempre facile e semplice fare questa lettura veritiera.

Conseguenza inevitabile e già accennata: quando uno non riconosce la propria parte vulnerabile e critica finisce per scaricare all'esterno la causa e la colpa della crisi stessa, perdendo la possibilità preziosa di fare un cammino di conversione su un punto preciso, che senz'altro gli potrebbe rendere più semplice la vita, il compito di formatore e la relazione educativa.

## **Gestione realista della crisi**

### *Sincerità*

Il formatore è sincero nella crisi quando si accorge di quello che il proprio cuore sta vivendo, gli dà un nome, ne riconosce l'entità (o *quanto* sta soffrendo). Ad esempio, ha il coraggio di dirsi senza tanti raggiri che prova un sentimento ben preciso per una certa persona, o ha una certa paura di fallire, o teme il giudizio di qualche altro, o gli dispiace

sentirsi rifiutato... È più semplice ed economico, oltretutto più fruttuoso, esser sinceri che non cercare in mille modi di nascondersi a se stessi. Tanto meglio, ovviamente, se la cosa può esser confrontata con un fratello maggiore nello Spirito.

Esser sinceri dinanzi a sé e a Dio è il primo passo per legger la vita, anche nei suoi momenti di crisi, nel mistero e oltre l'apparenza ingannevole. Lasciando che lo sguardo sanante di Dio si posi sopra di essa.

#### *Atteggiamento costruttivo*

Il buon formatore non è quello che non ha crisi, ma quello che le sfrutta per crescere e non per deprimersi; per costruire e non per distruggere quanto ha finora realizzato; per andare avanti con maggior convinzione magari meglio rimotivando certe scelte, senza fare dietrologie senza senso; per scoprire e definire sempre meglio se stesso e il servizio che è chiamato a rendere, non per attribuire colpe. Si serve della crisi per conoscersi più obiettivamente nella sua realtà, negli angoli più reconditi del suo mondo interiore e negli aspetti meno positivi, magari inediti, della sua personalità.

Quando l'essere umano soffre viene fuori ciò che normalmente resta nascosto; se si ha il coraggio di confrontarsi con il dolore o l'inquietudine che si prova, e di riconoscere ciò che sta incidendo sul proprio equilibrio e sulla propria serenità, si scopre anche chi o cosa ci sia in realtà al centro della vita, e si abbandonano sogni e illusioni.

#### *Dalla sincerità alla verità*

Ma la sincerità non basta. Chi è sincero riconoscere *ciò* che prova, lo nomina e lo soppesa, ma non ancora lo supera e potrebbe usare questo suo lavoro come alibi per giustificarsi e continuare come prima.

Occorre andare oltre la sensazione soggettiva e riconoscere *il motivo profondo, il perché* di quei sentimenti, scrutando al di là di quel che si prova: occorre passare *dalla sincerità alla verità* attraverso un intelligente esame di coscienza e puntuali domande, come le seguenti: *da dove* viene questa mia tensione, questo nervosismo o turbamento, incertezza o rabbia? *Questo mio sentire che cosa mi dice* del mio cammino di maturazione? Ho forse paura di ritrovarmi solo? Come mai quelle differenze di trattamento verso persone diverse? La sofferenza che sto provando è proporzionata al problema in corso? Perché temo di proporre una certa radicalità? Come mai mi sto dedicando sempre più ad attività extra-formative e mi pesa esser disponibile per i colloqui formativi? Cosa cerco in quella persona, in quella relazione... e cosa mi dà? Di cosa ho timore, perché tempo di dire quella cosa a quel giovane? Cosa ho paura di perdere?

Si giunge a scoprire la propria verità solo attraverso la fatica umile e coraggiosa, costante e quotidiana dell'indagine personale. Il massimo realismo della vita è passare *dalla sincerità alla verità*, come un pellegrinaggio alle fonti dell'io, per nulla scontato e che potrebbe svelare aspetti sorprendenti e dare una svolta alla crisi.

#### *Dallo psichico allo spirituale*

Infine, la crisi è vissuta bene quando non è solo un incidente psicologico pur con conseguenze nella vita spirituale, ma quando è scrutata-interpretata dinanzi a Dio. Alcune domande pertinenti: attraverso questa prova, che cosa mi sta *dicendo* Dio, di me e di Dio stesso? Cosa mi sta *dando* e *chiedendo*? *Dov'è* il Signore in tutto ciò, e dove mi vuol *condurre*?

Nella risposta a queste domande sta la realtà e il vero senso della crisi. Poiché il protagonista resta lui, l'Eterno, che può servirsi anche di un momento di debolezza e smarrimento per rivelarsi in modo inedito o per scuotere e attirare nuovamente a sé. In fondo, il Creatore ha sempre cercato la creatura attraverso la prova, e così continuerà a fare con chi si lascia provare. A questo punto la crisi non è più un fatto solo psicologico, ma *religioso*; non più una lotta solitaria dell'uomo alle prese con forze interne e contraddittorie,

ma un dialogo (e una lotta) con Dio e il suo amore, con le sue pretese su un essere umano perché partecipi alla sua stessa azione creatrice.

È il momento della decisione, sempre di per sé critica e a volte lacerante. Ma è anche il momento di ridefinire in modo più essenziale la propria identità, o di accedere a una nuova percezione dell'io.

#### Per riflettere

1- Significato della crisi nella vita del formatore

Cosa intendo per crisi; ha una valenza solo negativa?

Che rapporto c'è tra crisi e formazione permanente?

È determinata solo dall'esterno?

Quali sono gli ambiti (o motivi) più frequenti della crisi del formatore?

2- Come gestire le crisi

È permesso al formatore mostrarsi in crisi? Se sì, a quali condizioni?

Come sono intese dagli altri (superiori, giovani, confratelli...) le crisi del formatore?

Ho trovato aiuto nella mia esperienza personale?

Quali aiuti e da chi? L'esser formatore mi ha aiutato a risolvere le crisi o me le ha complicate?

3- Frutti delle crisi

Posso dire di aver ricavato dei frutti dall'esperienze di crisi?

Quali frutti?

Mi servo di questa esperienza per gestire le crisi dei miei giovani?

Certe crisi potevano essere evitate?

---

<sup>i</sup> Cf A. Cencini, *L'albero della vita. Verso un modello di formazione iniziale e permanente*, Paoline, Cinisello Balsamo (Mi) 2005, pp.19-96.