

GIANFRANCO CICOTTO

LE COMPETENZE PSICOLOGICHE DEI PASTORI SPIRITUALI



la Bussola



la Bussola

A garanzia del rigore scientifico e dell'accuratezza, il contenuto di questo libro è stato sottoposto a peer review. La revisione tra pari è un processo di valutazione scientifica in cui uno o più esperti dello stesso campo di studio esaminano il contenuto di un'opera per garantire che soddisfi determinati standard di qualità, rigore metodologico e accuratezza delle informazioni. Il libro viene inviato a revisori competenti nel campo trattato. I revisori analizzano il contenuto, verificano la correttezza delle informazioni, l'accuratezza delle fonti, la logica delle argomentazioni e il rigore metodologico. Forniscono poi un feedback dettagliato all'autore. Sulla base dei suggerimenti ricevuti, l'autore apporta modifiche al testo per migliorarlo e correggere eventuali errori o imprecisioni. Una volta che il testo soddisfa i requisiti di qualità, i revisori danno il loro consenso alla pubblicazione del libro. Questo processo assicura che il contenuto sia accurato, affidabile e di alta qualità. La peer review riduce anche il rischio di pregiudizi personali dell'autore, poiché le opinioni di esperti indipendenti contribuiscono a rendere il contenuto più equilibrato.

Salvo diversa indicazione, le immagini sono state create dall'intelligenza artificiale.

Classificazione Decimale Dewey:

268 (23.) EDUCAZIONE RELIGIOSA

GIANFRANCO CICOTTO

LE COMPETENZE PSICOLOGICHE DEI PASTORI SPIRITUALI



la Bussola



la Bussola



ISBN

979-12-5474-676-9

PRIMA EDIZIONE

ROMA 23 GENNAIO 2025

«Il saggio ascolterà e accrescerà il suo sapere; l'uomo intelligente ne otterrà buone direttive.»

Proverbi 1:5 (NR)

Dedicato a chi mi ha dato la vita

INDICE

13	INTRODUZIONE
21	LE CONNESSIONI TRA SALUTE PSICOLOGICA E SALUTE SPIRITUALE
47	COMPENDIO DEI CONCETTI DI PSICOLOGIA GENERALE
	Percezione
	Attenzione e concentrazione
	Coscienza
	Memoria
	Apprendimento
	Pensiero
	Linguaggio
	Motivazione
	Emozioni
	Personalità
	Personalità cristiana
	Psicopatologie
	Gruppi
	Fenomenologia
	Meditazione
97	COMPENDIO DELLE AZIONI PASTORALI TIPICHE
	Ammonire
	Confortare
	Consigliare
	Convincere
	Esortare
	Imporre
	Incoraggiare
	Indurre
	Informare
	Insegnare
	Motivare
	Persuadere
	Proporre
	Rimproverare
	Riprendere

129	COMUNICAZIONE
141	ATTEGGIAMENTI
149	EMPATIA
159	LA COSCIENZA
171	LE INTELLIGENZE
181	IL GRUPPO
193	LEADERSHIP
201	COME SVOLGERE PARTICOLARI RUOLI
	Domandare e ascoltare
	Valutazioni e giudizi
	Esprimersi in tono positivo
	Bias
	Riconoscere i talenti e il potenziale
	Ispirati, diretti, guidati
	Dissonanza cognitiva e antinomie
251	COME TRATTARE CERTI CASI
	Ansia
	Depressione
	Disturbi di personalità e d'altro tipo
291	CONCLUSIONE
299	APPENDICE A – LE CARATTERISTICHE DELLA PERSONA SANA
303	APPENDICE B TEST DI PSICOLOGIA PASTORALE
	La Finestra di Johari
	Test dell'Intelligenza emotiva
	Test dell'Empatia
	Test sulla Capacità di ascolto attivo
	Test sulle Capacità relazionali pastorali
	Test di Valutazione dell'umiltà e dell'autoconsapevolezza
	Test sullo Stile di leadership pastorale
	Test di Sensibilità spirituale
	Test dell'Equilibrio tra vita familiare e responsabilità pastorali
	Risultati dei test
343	L'immagine di copertina

LEGENDA ABBREVIAZIONI

BIBBIA

- CEI: C.E.I. Conferenza Episcopale Italiana, Editio princeps, 1974.
- ND: La Nuova Diodati. Edizione La Buona Novella – Brindisi, Revisione 1991.
- NR: Nuova Riveduta. Società Biblica di Ginevra, 2006.
- PS: Parola del Signore, La Bibbia. Editrice Elle Di Ci Leumann (Torino), 1985.

INTRODUZIONE

La lettura di questo libro non fa diventare psicologi e non è un manuale per diventare bravi pastori. Per diventare psicologi occorrono molti anni di studio, sostenere decine di esami, svolgere centinaia di ore di tirocinio e sostenere gli esami finali. Le qualità spirituali si sviluppano attraverso un percorso di crescita personale e una profonda relazione con Dio. Questo libro si rivolge a coloro che svolgono ruoli di guida in comunità spirituali ma può essere utile anche a genitori, educatori, insegnanti e figure di sostegno che operano in ambito religioso, offrendo spunti per svolgere questo incarico con maggiore consapevolezza.

Quando si parla di psicologia, spesso si pensa subito a disturbi mentali, problemi emotivi o conflitti interiori da risolvere. Questa visione offre una prospettiva

limitata, poiché la psicologia può apportare benefici anche in contesti non patologici. Esiste una psicologia che si concentra sullo sviluppo delle potenzialità umane e sulla promozione del benessere psicologico anche quando non si soffre di particolari disagi o disturbi. Diversamente dalla tradizionale visione clinica, che spesso si rivolge a persone con problematiche specifiche, la psicologia di cui mi occupo è chiamata psicologia positiva e si rivolge a chiunque desideri migliorare la propria qualità di vita, sviluppare un senso di appagamento personale e comportarsi in modo sano, affrontando le difficoltà della vita con una maggiore capacità di adattamento e migliorando così la vita quotidiana, le relazioni e il lavoro⁽¹⁾.

Poiché parlo di competenze è meglio definire da subito cosa intendo. Si può definire la *competenza* come l'insieme integrato di conoscenze, abilità, atteggiamenti e valori che rende una persona idonea a svolgere un ruolo o una funzione specifica in modo efficace. Questo concetto racchiude non solo il sapere tecnico (*sapere*) e le abilità nel realizzare qualcosa di pratico (*saper fare*) ma anche l'aspetto relazionale (*saper essere*). Una competenza è quindi molto più della semplice somma delle sue componenti: è la capacità di combinare e applicare queste risorse in contesti reali e complessi, rispondendo in modo appropriato alle richieste del ruolo o della situazione. In pratica, la competenza implica che una persona non solo possieda conoscenze teoriche e abilità pratiche, ma anche che sia capace di attivare queste risorse in maniera flessibile e adattiva, contribuendo così

(1) SELIGMAN, M.E.P. (1991). *Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life*. New York: Knopf.

al raggiungimento di obiettivi specifici e alla risoluzione di problemi concreti⁽²⁾.

Le competenze spirituali non si limitano alla conoscenza dottrinale o alla capacità oratoria; comprendono un insieme profondo e integrato di valori, atteggiamenti e abilità relazionali che danno forma al suo ruolo unico. Queste competenze includono un *sapere spirituale* (conoscenza e corretto intendimento della Parola di Dio), un *saper fare spirituale* (abilità pratiche nel supportare i confratelli, sostenere emotivamente e aiutare ad applicare gli insegnamenti della Bibbia in situazioni reali) e, soprattutto, un *saper essere spirituale*, che si esprime nella capacità di incarnare i principi spirituali nella vita quotidiana, diventando un esempio per gli altri.

Chi svolge in modo competente il ruolo di guida è in grado di adattarsi alle esigenze della comunità, guidandola con discernimento e flessibilità. Le sue competenze gli permettono di offrire un sostegno efficace e duraturo, che non si limita a risolvere problemi immediati ma che ispira e accompagna chi lo circonda in un percorso di maturazione spirituale. Il pastore sviluppa tutto ciò attraverso la sua relazione con Dio e al riguardo non ci sono tecniche di cui io debba parlare. Egli può svolgere il proprio servizio con successo grazie anche solo all'azione dello spirito di Dio; tuttavia, abbinare a tale guida una comprensione consapevole può generare un valore aggiunto significativo. Un pastore che sviluppa consapevolezza psicologica accanto alla sensibilità spirituale acquisisce una competenza più raffinata nel cogliere le sfumature

(2) TÜTLYS, V., WINTERTON, J., TACCONI, G. (2019). *Competency Proficiency Scaling*. In: McGRATH, S., MULDER, M., PAPIER, J., SUART, R. (Eds) *Handbook of Vocational Education and Training*. Springer, Cham.

emotive e relazionali⁽³⁾. Questa sintesi di elementi consente di calibrare il proprio intervento in modo da rispondere con maggiore precisione ai bisogni spirituali ed emotivi. Questo approccio integrato permette di rispondere non solo con un sostegno spirituale, ma anche con una concreta capacità di riconoscere e gestire situazioni complesse, portando beneficio sia al singolo sia alla comunità dei fedeli⁽⁴⁾. In breve, la comprensione consapevole diventa uno strumento in più che amplifica l'efficacia e l'impatto positivo dell'attività di cura religiosa.

Alcuni potrebbero considerare l'integrazione delle competenze psicologiche come una prospettiva nuova e stimolante per arricchire il servizio pastorale. Altri potrebbero sostenere che un pastore non ha bisogno di strumenti psicologici, poiché si tratta di conoscenze "umane". Altri ancora potrebbero addirittura vedere nell'approccio psicologico un possibile allontanamento dalla fede, temendo che l'attenzione ai bisogni emotivi possa distogliere dal vero focus spirituale. Si potrebbe anche obiettare che la psicologia, avendo radici nelle scienze umane, non sia adatta a occuparsi delle questioni spirituali. In questo contesto, alcuni potrebbero giudicare che l'idea stessa di integrare la psicologia nelle competenze delle guide spirituali rappresenti un compromesso o addirittura una mancanza di fede.

Comprendo che l'approccio proposto possa suscitare perplessità o generare qualche resistenza. Tuttavia, questo libro non intende mettere in discussione l'importanza centrale della fede, né sostituire il ruolo di Dio o degli esegeti.

(3) GUARINELLI, S. (2008). *Psicologia della relazione pastorale*. Bologna: EDB Edizioni Dehoniane.

(4) KORNFIELD, M. (1998). *Cultivating Wholeness: A Guide to Care and Counseling in Faith Communities*. New York: Continuum.

L'obiettivo è piuttosto offrire una prospettiva integrativa, che arricchisca il servizio di ministro di Dio di un maggiore livello di consapevolezza psicologica. Tale approccio mira a valorizzare la capacità di rispondere alle diverse esigenze che si incontrano in ambito educativo religioso, promuovendo un benessere globale in cui si tiene conto dei bisogni sia spirituali sia emotivi. In questo senso, la psicologia viene considerata come uno strumento di supporto e non come una sostituzione dell'opera di Dio. Per chi è aperto a esplorare nuovi strumenti e conoscenze, questo libro si propone come un aiuto pratico per arricchire il proprio servizio.

Quali sono le competenze psicologiche dei pastori spirituali? Non esiste un elenco. Esiste la possibilità di acquisire conoscenze e abilità rispetto ai processi e ai contenuti psicologici insiti nell'opera svolta dalle guide spirituali, che è esattamente ciò che cerco di fornire con questo libro.

Comprendere gli aspetti fondamentali della psicologia non solo arricchisce chi offre guida spirituale, ma lo rende anche più consapevole del profondo impatto che il suo ruolo può avere sulla vita delle persone. La funzione di guida spirituale non si limita a trasmettere principi o orientamenti, ma tocca il cuore e la mente di chi cerca sostegno. Questo rende indispensabile un atteggiamento rispettoso dei confini tra il supporto spirituale e le competenze degli specialisti della salute mentale, come psicologi e psichiatri. È importante ricordare che chi soffre mentalmente o emotivamente può trovarsi in una condizione di vulnerabilità estrema, talvolta anche a rischio di compiere gesti disperati come il suicidio. Un approccio inadeguato, caratterizzato da pressioni, mancanza di empatia o

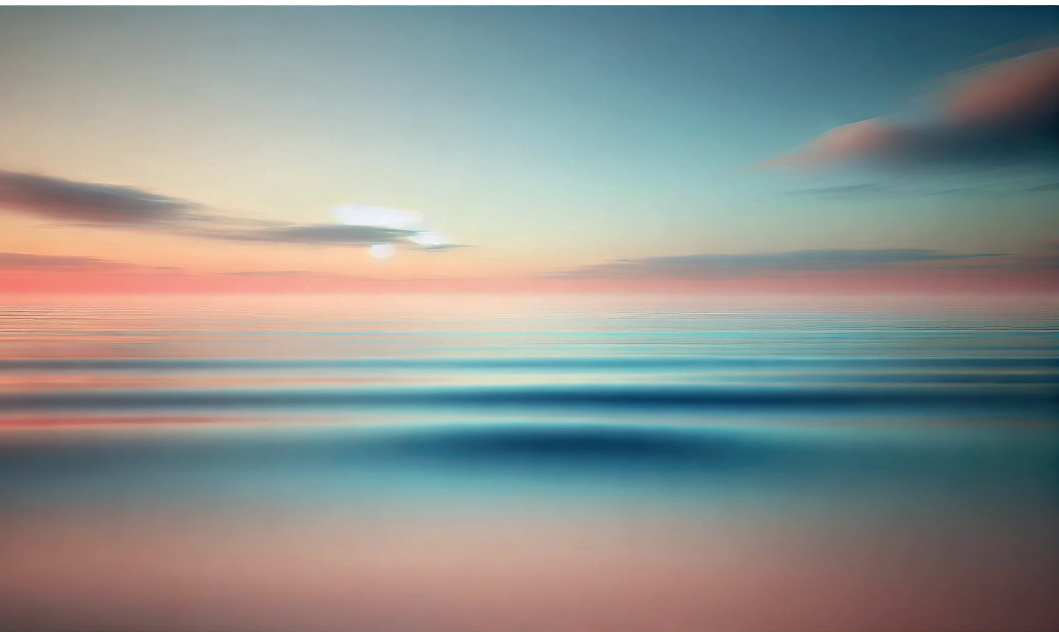
severità eccessiva, può aggravare lo stato di chi già si trova in difficoltà. Per questo, non ci si sostituisce ai professionisti della salute mentale.

Cosa puoi trovare in questo libro? Il testo esplora in profondità le connessioni tra salute psicologica e salute spirituale, mostrando come questi due aspetti siano strettamente intrecciati nella vita di un cristiano. Troverai un compendio dettagliato dei principali concetti di psicologia generale, che copre aree fondamentali come la percezione, l'attenzione e la concentrazione, la coscienza, la memoria e l'apprendimento. Il compendio delle azioni tipiche è molto utile, poiché offre sia la definizione della terminologia utilizzata in ambito pastorale ed educativo sia le relative implicazioni psicologiche. Viene quindi esaminato il pensiero, il linguaggio, la motivazione e le emozioni, con un'attenzione particolare alla personalità e alle psicopatologie. Inoltre, si discute la fenomenologia dei gruppi, offrendo una comprensione completa del comportamento collettivo.

Successivamente, il libro approfondisce argomenti chiave come la comunicazione, gli atteggiamenti, l'empatia, la coscienza, le intelligenze multiple, le dinamiche di gruppo e la leadership. Ogni sezione è progettata per fornire strumenti pratici e teorici che migliorano le competenze psicologiche insite nel ruolo degli educatori.

Un'altra parte fondamentale del libro spiega come svolgere particolari ruoli nella comunità religiosa, offrendo suggerimenti pratici su come essere un insegnante, un consigliere spirituale e un esempio di fede. Inoltre, vengono affrontati i casi specifici che si potrebbero incontrare, con indicazioni su come gestire situazioni complesse dal punto di vista psicologico. Una caratteristica

particolarmente innovativa del libro sono i test autosomministrabili. Anche se non si tratta di test psicodiagnostici, questi sono costruiti tenendo conto delle metodologie scientifiche della psicomетria e rappresentano uno strumento estremamente utile per aumentare la propria consapevolezza. Questi test aiutano a valutare il proprio stato attuale e offrono una guida su come progredire.



LE CONNESSIONI TRA SALUTE PSICOLOGICA E SALUTE SPIRITUALE

In questa immagine, la linea dell'orizzonte è quasi indistinguibile, sfumando tra cielo e mare, proprio come la connessione tra salute psicologica e salute spirituale: così come è difficile trovare un confine netto tra cielo e acqua allo stesso modo lo è separare questi due aspetti.

Riguardo alla spiritualità, una pubblicazione scientifica di settore afferma che *“la spiritualità compenetra ogni dimensione della persona. Essa riguarda la sua identità, i suoi valori, ciò che dà significato, speranza, fiducia e dignità alla sua esistenza e si esplicita nella relazione con sé stesso, con il prossimo e con quanto trascende la natura umana”*.⁽¹⁾ Questo significa che la spiritualità non è solo un aspetto isolato o limitato alla sfera religiosa, ma è una componente fondamentale che influenza il modo in cui una persona percepisce il mondo, prende decisioni e interagisce con gli altri. Non si tratta semplicemente di credenze o pratiche, ma di un intreccio profondo che abbraccia ogni pensiero,

(1) PETRÉMAND D., *Palliative Care e Spiritualità*, consenso sulla best practice in Cure Palliative in Svizzera, Bigorio, 2008.

sentimento e azione. La spiritualità si manifesta nella ricerca di significato e scopo, nel relazionarsi con gli altri e nella consapevolezza che esiste qualcosa di più grande e trascendente. In questo senso, rappresenta una forza che guida la vita interiore e le relazioni esterne, contribuendo in modo determinante al benessere globale dell'individuo.

Cosa si intende quindi per persona spirituale? Vale quanto detto in 1 Corinti 2:14-16: «Ma l'uomo naturale non riceve le cose dello Spirito di Dio, perché esse sono pazzia per lui; e non le può conoscere, perché devono essere giudicate spiritualmente. L'uomo spirituale, invece, giudica ogni cosa ed egli stesso non è giudicato da nessuno. Infatti "chi ha conosciuto la mente del Signore da poterlo istruire?" Ora noi abbiamo la mente di Cristo.» (NR). Quindi, cosa contraddistingue una persona veramente spirituale? Si caratterizza per una mente orientata verso valori superiori e per lo sforzo di vivere in armonia con principi che riflettono una prospettiva spirituale. Tale persona cerca di comprendere e allinearsi ai valori divini, attribuendo grande importanza a ciò che è giusto agli occhi di Dio. Per lei, la spiritualità non è astratta, ma profondamente reale, e si impegna a manifestare qualità che rispecchiano il carattere spirituale, come amore, pazienza e autocontrollo. A differenza di chi vive seguendo esclusivamente desideri materiali, la persona spirituale dà priorità agli aspetti immateriali della vita, apprezzando profondamente i valori religiosi.

La persona spirituale così descritta è colei che si impegna costantemente a vivere secondo le leggi di Dio. Questo approccio è molto diverso da quello dell'"uomo naturale" cioè colui che non vive secondo lo spirito, per cui essendo carnale, fisico, si concentra solo sugli aspetti materiali e sui propri desideri. Essere spirituali, in questo senso, significa

sforzarsi di imitare Dio e fare in modo che i suoi principi guidino ogni decisione (Efesini 5:1). La persona spirituale dà grande importanza alle questioni che riguardano la fede e la sua relazione con Dio, cercando di manifestare qualità cristiane in tutto ciò che fa.

Per quanto riguarda la spiritualità individuale se ne possono distinguere due tipi: intrinseca ed estrinseca⁽²⁾.

La *spiritualità intrinseca* è vissuta in modo profondo conferendo un significato essenziale alla vita umana. È radicata nel riconoscimento di un Dio al quale la persona si rivolge con devozione. Chi vive la religiosità in maniera intrinseca considera la propria fede come un motore di crescita personale e spirituale, impegnandosi in un percorso di vita che riflette i valori divini. Questo approccio porta a una vita orientata a Dio, in cui la spiritualità diventa fonte di sviluppo e miglioramento costante.

Al contrario, la *spiritualità estrinseca* si manifesta come una pratica religiosa motivata dalla ricerca di sicurezza, difesa e conforto. In questo caso, la religione è vista come uno strumento per raggiungere benefici materiali o emotivi, rappresentando una forma di spiritualità utilitaristica. L'individuo che adotta questa prospettiva tende a vedere la religione come un mezzo per soddisfare bisogni pratici piuttosto che come un fine in sé, limitandosi a una pratica formale senza una trasformazione interiore profonda.

Esaminiamo ora cosa include la salute psicologica. La salute psicologica o psicoemotiva è uno stato di benessere

(2) ALLPORT G.W. (1972) *L'individuo e la sua religione*. Brescia: La Scuola. ALLPORT, G.W., & ROSS, J.M. (1967). Personal religious orientation and prejudice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 5(4), 432–443. KIRKPATRICK, L.A., & HOOD, R.W. (1990). Intrinsic-extrinsic religious orientation: The boon or bane of contemporary psychology of religion? *Journal for the Scientific Study of Religion*, 29(4), 442–462.

in cui l'individuo è in grado di riconoscere e gestire efficacemente le proprie emozioni, mantenere relazioni soddisfacenti con gli altri, affrontare le sfide e lo stress della vita quotidiana e prendere decisioni consapevoli. Essa implica un equilibrio tra pensieri, emozioni e comportamenti, e si riflette nella capacità di adattarsi ai cambiamenti, sviluppare un senso di autostima nonché vivere una vita produttiva e appagante. La salute psicologica è fondamentale per mantenere una buona qualità di vita e si manifesta nella gestione positiva dei conflitti interiori ed exteriori e nella capacità di vivere in armonia con sé stessi e con gli altri.

Questo non vuol dire che la persona sana resta sempre in uno stato di serenità costante e immutabile o di gioia perenne e imperturbabile. Una persona con una buona salute psicologica è in grado di sperimentare emozioni come tristezza, sconforto e momenti di difficoltà, ma possiede la capacità di tornare a uno stato di equilibrio e serenità. Anche nei momenti più bui, non perde di vista il suo scopo principale nella vita, quel senso di significato che dà valore alla sua esistenza.

La persona psicologicamente sana è caratterizzata da un'efficace percezione della realtà, in grado di cogliere gli stimoli esterni e interni con chiarezza e senza distorsioni. La sua attenzione è ben orientata e riesce a mantenere la concentrazione anche in situazioni complesse o sfidanti, riuscendo a focalizzarsi sugli obiettivi a lungo termine. La memoria, sia a breve che a lungo termine, funziona in maniera ottimale, permettendo di richiamare le informazioni rilevanti per risolvere problemi e prendere decisioni consapevoli. Il pensiero è fluido e ben strutturato, capace di elaborare idee e soluzioni con creatività e logica, mentre le emozioni, pur essendo presenti e vissute in modo pieno,



non dominano la sua vita, ma sono integrate e gestite in modo equilibrato. La capacità di ideazione è viva e attiva, consentendo una visione prospettica e una flessibilità nel pianificare il futuro. Anche il linguaggio è funzionale e preciso, permettendo di comunicare in modo chiaro e di costruire relazioni significative con gli altri.

Secondo gli studi scientifici⁽³⁾, il benessere psicologico è inteso come uno stato di funzionamento positivo e multidimensionale dell'individuo. Esso comprende diverse

(3) RUINI, C.; OTTOLINI, F.; RAFANELLI, C.; RYFF, C.; FAVA, G.A. (2003). Italian validation of Psychological Well-being Scales (PWB). *Rivista di Psichiatria*, 38, 117-130.

componenti chiave, tra cui l'autoaccettazione, la crescita personale, lo scopo nella vita, l'autonomia, il controllo ambientale e le relazioni positive. Non si tratta semplicemente dell'assenza di malessere o malattie mentali, ma di un equilibrio complesso tra emozioni, pensieri e capacità di affrontare le sfide quotidiane. La salute psicologica si manifesta attraverso la capacità di provare soddisfazione per la propria vita, gestire con efficacia l'ambiente circostante e mantenere relazioni sane e significative. Il benessere psicologico è quindi un processo dinamico che richiede impegno costante, crescita personale e una visione ottimistica della vita. Lo sviluppo delle componenti chiave prima citate contribuisce al raggiungimento di un maggiore benessere psicologico e includono, secondo i ricercatori, quanto segue.

1. *Autoaccettazione*. Lavorare sull'accettazione di sé stessi, riconoscendo sia i propri punti di forza che le debolezze, e sviluppando un approccio positivo verso il proprio passato e le proprie esperienze;
2. *Crescita personale*. Coltivare un senso di continuo sviluppo e miglioramento, cercando attivamente nuove esperienze e conoscenze che favoriscano il proprio progresso;
3. *Scopo nella vita*. Definire obiettivi chiari e significativi che diano senso e direzione all'esistenza. Avere uno scopo aiuta a mantenere una visione positiva anche durante i momenti difficili;
4. *Autonomia*. Rafforzare la propria capacità di prendere decisioni indipendenti e agire in conformità con i propri valori, senza lasciarsi influenzare in modo eccessivo dalle aspettative degli altri;
5. *Controllo ambientale*. Sviluppare la capacità di gestire e influenzare in modo efficace l'ambiente che ci circonda,

creando condizioni che facilitino il raggiungimento dei propri obiettivi personali;

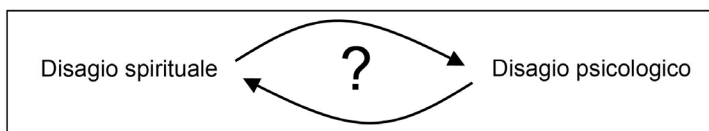
6. *Relazioni positive.* Costruire e mantenere relazioni interpersonali basate sul rispetto, la fiducia e il sostegno reciproco, migliorando così il proprio senso di connessione con gli altri.

In appendice A è riportata un testo ad opera di Samuel I. Greenberg e che riprende concetti espressi da Erich Fromm circa le caratteristiche della persona sana. Applicando quanto dicono i ricercatori in tal senso, troviamo le seguenti connessioni tra salute psicologica e salute spirituale.

1. *Autoaccettazione.* Questo si collega al riconoscere il proprio valore agli occhi di Dio, il quale conosce i limiti e le imperfezioni umane, ma offre la possibilità di migliorarsi attraverso lo studio della Bibbia e la preghiera. Accettarsi non significa rimanere passivi, ma piuttosto essere grati per ciò che Dio ha fatto e impegnarsi a crescere spiritualmente;
2. *Crescita personale.* La crescita personale è fortemente collegata alla crescita spirituale. Studiare la Bibbia, partecipare alle riunioni della comunità religiosa e fare progresso nella propria fede fanno parte del processo di crescita continua. Crescere significa diventare più maturi spiritualmente, imitando il carattere di Cristo e rendendo più profonda la propria relazione con Dio. Questa crescita non si limita all'apprendimento teorico, ma si traduce anche in azioni concrete partecipando alle attività della comunità come l'evangelizzazione o il prender parte a iniziative religiose come la manutenzione di locali adibiti all'adorazione e così via;

3. *Scopo nella vita.* La persona di fede ha come scopo principale nella propria vita rendere lode a Dio e servirlo (Ecclesiaste 12:13). Evangelizzare dà significato e direzione alla sua esistenza. Questo scopo dona un senso di soddisfazione e di pace interiore, poiché si è convinti di contribuire al proposito di Dio e di entrare in amicizia con lui;
4. *Autonomia.* In ambito spirituale, l'autonomia significa fare scelte personali basate su una coscienza morale modellata secondo i principi della Bibbia. La persona di fede è infatti chiamata a prendere decisioni moralmente rette, mantenendo un forte senso di responsabilità individuale nei confronti di Dio e della propria comunità religiosa di riferimento;
5. *Controllo ambientale.* Con questo ci si riferisce al mantenere un controllo sul proprio ambiente. Questo significa fare scelte sagge riguardo alle compagnie, evitando influenze negative e creando un ambiente che promuova la crescita spirituale. Parte di questo controllo include la scelta di un comportamento che riflette gli insegnamenti della Bibbia in ogni aspetto della vita quotidiana come la moralità, l'onestà e manifestare benignità agli altri;
6. *Relazioni positive.* Le relazioni interpersonali sono vissute da una persona di fede con l'obiettivo di coltivare amore fraterno e a vivere in pace con tutti. Le riunioni della comunità e l'evangelizzazione sono occasioni per sviluppare e rafforzare questi legami, contribuendo al benessere spirituale e al sostegno reciproco.

Dove si trova il confine tra salute psicologica e salute spirituale? Quale dei due disagi è la causa e quale l'effetto?



Il dilemma nel distinguere tra disagio spirituale e disagio psicologico risiede nel fatto che i sintomi possono sembrare simili, ma richiedono approcci di trattamento molto diversi. Se non si chiarisce la natura del disagio, si rischia di fornire consigli inadeguati, aggravando il problema anziché risolverlo. Ad esempio, una persona affetta da disturbi d'ansia potrebbe non essere in grado di svolgere determinate attività, nonostante il suo desiderio di farlo. Esortare tale persona a intensificare il proprio impegno spirituale senza considerare il suo stato psicologico potrebbe innescare sentimenti di colpa. Questo rischierebbe di portarla a interpretare il suo malessere come una mancanza di fede o di impegno spirituale, aggravando così il senso di inadeguatezza e peggiorando il suo stato di salute generale.

Può essere utile comprendere che l'incapacità di svolgere certe attività non è necessariamente una mancanza di volontà o di fede, ma può derivare da fattori psicologici o fisici che richiedono un approccio adeguato. Confondere questi due aspetti può creare un circolo vizioso in cui la persona, non trovando sollievo spirituale, si allontana ulteriormente, sentendosi sempre più in colpa e non più degna. Chi offre supporto può cercare di discernere tra le due dimensioni, prestando attenzione a non causare danni, specialmente quando si affrontano condizioni che potrebbero essere interpretate erroneamente.

Il pericolo risiede quindi nel trattare un disagio psichico con approcci spirituali o, al contrario, affrontare un

problema spirituale con strumenti psicologici. Un disagio psichico o emotivo può facilmente trasformarsi in un disagio spirituale se non viene compreso correttamente. Prendiamo il caso di una persona che ha vissuto una situazione di stress e questo gli ha impedito di essere regolarmente presente ad alcune attività spirituali della comunità. Intervenire come se fosse esclusivamente un problema di natura spirituale farebbe sentire la persona inadeguata, confusa e perderà ancora di più il legame con Dio. Questo equivoco può portare ad una sovrapposizione di problemi, dove il disagio psicologico si trasforma in una questione spirituale irrisolta. Oppure, prendiamo il caso di una persona che a motivo di traumi emotivi non riesce a svolgere attività particolari della comunità. Insinuare che usa questa motivazione come scusa per mascherare la propria pigrizia o per nascondere la propria mancanza di fede nell'aiuto di Dio, di nuovo, trasforma il disagio psicologico in una questione spirituale che resterà irrisolta.

Allo stesso modo, un disagio spirituale non affrontato adeguatamente può portare a manifestazioni di disagio psichico o emotivo. Difficoltà di natura spirituale soggettiva possono infatti influenzare negativamente lo stato psicologico di una persona, portando a sintomi di ansia, depressione o sconforto. La persona dirà che soffre d'ansia e depressione, ma si tratta di sintomi e non vanno curati esclusivamente dal punto di vista psicologico, alla base c'è un problema di natura spirituale e così va affrontato affinché poi la persona possa stare meglio.

È fondamentale individuare con precisione la natura del disagio per evitare che un problema psicologico influisca negativamente sul benessere spirituale e viceversa. Solo attraverso una comprensione chiara e accurata delle radici

del problema si può evitare di causare ulteriori sofferenze o di aggravare una condizione esistente⁽⁴⁾.

Gli specialisti riguardo al benessere psicologico e spirituale sono, da un lato, lo psicologo, che si occupa di analizzare e trattare i disturbi mentali ed emotivi, e dall'altro, il pastore spirituale, che fornisce guida e sostegno morale e religioso. Entrambi lavorano su aspetti complementari della persona: lo psicologo tratta i problemi cognitivi e comportamentali, mentre il pastore aiuta a mantenere una spiritualità sana. Lo psicologo, come esperto di salute mentale, ha il compito di identificare e trattare i problemi legati alla sfera psicoemotiva, come ansia, depressione o disturbi cognitivi. Dall'altra parte, il pastore, in qualità di guida spirituale, si occupa di aiutare le persone a trovare un equilibrio spirituale, offrendo supporto e orientamento basati sugli insegnamenti della Bibbia in modo da curare la relazione con Dio. Queste due figure sono complementari: mentre lo psicologo lavora sulla salute mentale e comportamentale, il pastore sostiene il benessere e il progresso spirituale. Insieme, possono fornire un supporto completo che riconosce l'importanza di entrambe le dimensioni della persona, psicologica e spirituale.

Rispettare i confini del proprio ruolo può essere essenziale per entrambe le figure, evitando di invadere ambiti che richiedono competenze specifiche. Lo psicologo non può sostituirsi al pastore nel fornire guida spirituale e nell'affrontare questioni di fede, così come il pastore non è in grado di risolvere problematiche psicologiche profonde o diagnosticare e trattare disturbi emotivi. Invadere il campo dell'altro non solo rischia di essere inefficace, ma può anche causare danni significativi. È importante che una guida spirituale

(4) GUARINELLI, S. (2008). *Psicologia della relazione pastorale*. EDB Edizioni Dehoniane Bologna.

consideri la complessità della salute mentale per evitare, anche involontariamente, di aumentare il disagio delle persone che segue. Allo stesso modo, uno psicologo che ignora l'importanza della dimensione spirituale potrebbe non comprendere appieno il contesto valoriale e motivazionale del paziente. La collaborazione tra queste due figure, nel rispetto reciproco delle competenze, rappresenta il modo più efficace per sostenere una persona nella sua interezza, promuovendo sia il benessere mentale che quello spirituale.

Alcuni disturbi psicologici possono essere facilmente scambiati per problemi di natura spirituale, portando a fraintendimenti e valutazioni errate. Facciamo qualche esempio.

Disturbo da personalità dipendente. Una persona con questo disturbo soffre profondamente quando non riceve attenzione o considerazione dagli altri, sentendosi facilmente abbandonata. Questo bisogno costante di approvazione e attenzione può essere frainteso in ambito spirituale come un comportamento non modesto o esagerato. Ad esempio, potrebbe essere percepita come una persona con un'opinione troppo elevata di sé, facile all'offesa o addirittura egoista. Tuttavia, il problema reale non è una questione di umiltà o modestia, ma una profonda insicurezza e un desiderio costante di essere rassicurata dagli altri.

Disturbo ossessivo-compulsivo di personalità. Chi soffre di questo disturbo tende a essere estremamente preoccupato per l'ordine, il perfezionismo e il controllo. Questa rigidità può far sì che la persona insista nel fare le cose solo a modo proprio e possa avere difficoltà a delegare compiti agli altri. In un contesto spirituale, tali caratteristiche possono essere interpretate come una mancanza di modestia e umiltà o come segno di un eccessivo zelo nel voler seguire le regole. Tuttavia, la radice del problema risiede nella struttura

ossessiva del pensiero della persona, non in una mancanza di umiltà o di fiducia negli altri.

Disturbo agorafobico. L'agorafobia è una paura intensa di trovarsi in luoghi o situazioni da cui sarebbe difficile allontanarsi o ricevere aiuto. Questo può portare una persona a evitare spazi pubblici o affollati. Nel contesto spirituale, una persona con questa difficoltà potrebbe non frequentare riunioni religiose o evitare di parlare ad altri della propria fede in posti affollati, non per mancanza di fede, ma per l'ansia che prova in quelle situazioni. È importante non fraintendere tale comportamento come una carenza spirituale, perché in realtà si tratta di una reazione emotiva legata a una forte paura.

Esempio di sofferenza del lutto. La tristezza e il dolore legati a un lutto possono incidere profondamente sull'equilibrio psicologico e spirituale di una persona. Ad esempio, una missionaria laica potrebbe voler smettere questo servizio dopo la morte della sua più cara amica. In questo caso, il suo ritiro non è il risultato di una perdita di fede o di devozione a Dio, ma una reazione emotiva alla perdita, che può manifestarsi come depressione o incapacità di trovare entusiasmo nel proseguire le consuete attività. Questo potrebbe essere frainteso come una crisi spirituale, mentre in realtà riflette una reazione psicologica normale di dolore che necessita di tempo e comprensione per essere affrontata.

In tutti questi casi, può essere utile considerare che questi comportamenti non derivano da carenze spirituali ma da disturbi psicologici che richiedono un intervento adeguato affinché si possa evitare che la persona soffra ulteriormente o venga giudicata erroneamente.

È importante comprendere, come si diceva, che ciascun tipo di disagio richiede un esperto specifico: lo psicologo

per le problematiche psicologiche e il pastore per le questioni spirituali. Il pastore non è anche un po' psicologo, così come lo psicologo non può essere anche un po' pastore. Sebbene il pastore possa possedere empatia, capacità di ascolto, comprensione, tatto, gentilezza e sensibilità, queste qualità non lo trasformano automaticamente in uno psicologo. È innegabile che chi soffre di disturbi emotivi o psicologici potrebbe necessitare dell'aiuto di uno specialista, di terapie o farmaci specifici poiché, come disse il nostro Signore, i malati hanno bisogno del medico (Luca 5:31). Può essere utile per i pastori e i membri della comunità riconoscere i limiti delle proprie competenze indirizzando le persone verso cure appropriate quando necessario. Allo stesso modo, uno psicologo, per quanto possa essere una persona di fede, avere conoscenza e perspicacia spirituale, non può sostituirsi al ruolo del pastore in questioni strettamente religiose. Se riconosce un problema spirituale in un paziente, invierà la persona a chi di dovere.

Si deve riconoscere che per chi svolge il ruolo di guida spirituale è difficile capire quando non si tratta più di un problema spirituale ma di una condizione che necessita dello specialista: psicologo o psichiatra. Questi sono professionisti che operano nel campo della salute mentale, ma con ruoli e competenze differenti. Lo psicologo si occupa prevalentemente di valutazione, diagnosi e trattamento dei disturbi psicologici tramite colloqui clinici, test psicologici e terapie adeguate. Non ha una formazione medica e, pertanto, non può prescrivere farmaci. Lavora su problematiche emotive, relazionali e cognitive, aiutando il paziente a sviluppare strategie per migliorare il benessere mentale ed emotivo. Lo psichiatra, invece, è un medico specializzato in psichiatria, il che significa che ha una laurea in medicina e può prescrivere farmaci

per trattare disturbi mentali gravi come la schizofrenia, il disturbo bipolare o la depressione maggiore. Il suo approccio è spesso più legato a interventi farmacologici e al trattamento delle cause biologiche dei disturbi mentali. In molte situazioni, psicologo e psichiatra possono collaborare per fornire un trattamento integrato, combinando terapie psicologiche e farmacologiche per migliorare la salute mentale del paziente.

Come si può quindi capire quando è il momento di inviare allo specialista? O quand'è che lo psicologo cristiano praticante deve inviare alle guide spirituali? Come si affronta questa zona grigia?

La zona grigia tra salute psicologica e salute spirituale si presenta quando non è chiaro se il disagio di una persona derivi da una condizione mentale o da un problema spirituale. Per comprendere quando è il momento di inviare una persona allo specialista occorre individuare la natura del problema, la sua manifestazione e le sue ripercussioni nella vita della persona. Ogni caso è a sé e non possono essere elencati casi tipici o statisticamente rilevanti. Comunque, risolvere questo quesito richiede di entrare nel dettaglio di segnali specifici e criteri distintivi per aiutare chi si trova in quella zona grigia. Una guida spirituale attenta e consapevole che sa compiere il proprio servizio è in grado di riconoscere le eventuali carenze spirituali e al netto di queste può dedurre che il resto del disagio è psicologico. In pratica come può fare?

Pastori e psicologi lavorano entrambi sui pensieri, sulle emozioni e sul comportamento. Ma di questi ne distinguiamo contenuti e processi. Nel contesto della psicologia, la distinzione tra contenuti e processi è fondamentale per comprendere le dinamiche emotive, di pensiero e del comportamento di una persona.



Contenuti. Riguardano ciò che è esplicitamente presente nelle convinzioni, nei pensieri e nei valori di una persona. Si tratta degli argomenti, delle informazioni e delle idee che una persona esprime, che possono riflettere, ad esempio, la propria conoscenza dottrinale, il proprio sistema di valori o i principi morali che guidano la sua vita. I contenuti sono quindi come “l’oggetto” su cui una persona concentra la propria attenzione e riflessione, spesso visibili nei discorsi o nelle azioni evidenti.



Processi. Indicano il modo in cui le persone pensano, decidono e si comportano. Si riferiscono a come le idee e le convinzioni vengono sviluppate, rielaborate, trasformate e applicate nella vita pratica.

Mentre i contenuti possono essere visti come ciò che una persona sa o crede, i processi riguardano il “come” quella persona elabora le informazioni e le utilizza per giungere a decisioni, risolvere problemi e sviluppare relazioni. Ad esempio, due persone possono avere contenuti mentali simili, come il rispetto di determinati principi biblici, ma i loro processi (come arrivano a comprendere e applicare tali valori) possono differire molto.

Capendo questa differenza una guida spirituale può consapevolmente lavorare sui contenuti trasmettendo conoscenze e principi, ma allo stesso tempo può lavorare sui processi aiutando le persone a capire come si elaborano e si integrano queste conoscenze nella loro vita e nei loro rapporti.

Sia il pastore spirituale che lo psicologo si occupano di relazioni. Questo è l'aspetto in comune tra i due ruoli ed è su questa comunanza che si può individuare il punto di



intersezione tra i due ruoli, dove la loro azione si sovrappone, pur restando distinti nei loro ambiti di competenza. È in questa zona che si può capire dove termina un problema di natura spirituale e ne inizia uno di natura psicologica.

Consideriamo quanto rappresentato in figura.

Il singolo cristiano coltiva tre relazioni fondamentali: 1) con Dio, 2) con ciò che potremmo chiamare conoscenza, ovvero l'insieme delle conoscenze e della comprensione degli insegnamenti biblici e che abbracciano profezie, morale e dottrina, e 3) con la comunità dei credenti (a cui nei testi sacri si fa riferimento come alla *ἐκκλησία*, *ekklēsia*) sia quella locale che internazionale.

Relazione con Dio. Dovrebbe essere la base identitaria del cristiano. La guida spirituale può cercare di analizzare e cogliere gli aspetti che riguardano questa relazione che ogni persona può vivere in modi diversi, metaforicamente come relazione di amicizia o paterna/filiale. Lo psicologo è in grado di valutare che rapporto ha la persona con Dio, che è anche lui una persona ma invisibile. Il pastore potrebbe valutare quanto Dio è reale per il soggetto, nonostante la sua invisibilità: ci parla? Ne capisce le risposte?

Sente il desiderio di stare con lui, per esempio nei luoghi di adorazione? Gli piace sentire le sue parole leggendole nella Bibbia? È interessato a sapere cosa ne pensa Dio in relazione a fatti, situazioni, eventi, condizioni ecc.? Ne condivide questi pensieri? O Dio diventa solo come il vicino di casa? Del vicino di casa non si mette in dubbio l'esistenza ma il rapporto finisce col buongiorno-buonasera (figurativamente: la preghiera fatta prima dei pasti e quella prima di dormire). La persona è affezionata a Dio? Ne sente la mancanza se non ci parla? Sente il bisogno di dirgli le ultime novità che gli sono capitate? Sente il bisogno di sapere il suo parere? Se questa relazione esiste ed è sana, qualunque sia il problema relativo alle altre due tipologie di relazione, la persona non si staccherà mai da Dio e conserverà la sua spiritualità.

Relazione con la conoscenza. La speranza in una risurrezione e in un futuro migliore e il senso di appartenenza e comunanza basato su principi spirituali è spesso ciò che attrae e trattiene i credenti nella loro adesione a una comunità religiosa. Scoprire un significato profondo nella vita, insieme alla comprensione di insegnamenti e valori spirituali, può rafforzare la fede e avvicinare le persone a Dio. Tuttavia, il processo di approfondimento della conoscenza spirituale è dinamico e in continua evoluzione, portando a nuove prospettive e interpretazioni. Per alcuni, questi cambiamenti possono risultare difficili da accettare, poiché modificano progressivamente quegli aspetti che avevano alimentato la loro adesione e il loro coinvolgimento nella comunità. Quando l'evoluzione della comprensione spirituale porta a un distacco dalle pratiche comunitarie e dall'impegno verso l'adorazione, ciò può indicare una fragilità nel legame personale con Dio, suggerendo che tale

relazione era basata principalmente su una percezione statica degli insegnamenti.

Relazione con la comunità spirituale. Questo concetto abbraccia tutti i legami che derivano dal ruolo di una persona all'interno di una comunità spirituale e dalle relazioni che intrattiene con i suoi membri. Per ruolo si intende, ad esempio, se la persona è un nuovo aderente, un membro attivo o qualcuno con incarichi di responsabilità. Il ruolo influenza i rapporti e le interazioni con gli altri membri della comunità, determinando legami, relazioni, responsabilità, impegni e anche un certo livello di libertà. A seconda di come questi legami e relazioni vengono vissuti, possono emergere sentimenti di soddisfazione, riconoscimento, accoglienza, oppure, al contrario, frustrazione, delusione o rammarico. Finché i sentimenti sono positivi e orientati al benessere, la persona si sentirà integrata nella comunità e nelle sue relazioni. Tuttavia, quando il clima emotivo assume una coloritura negativa, la persona può cercare sollievo, sviluppando conflitti interiori che portano a sensi di colpa o, in casi più gravi, a un distacco dalla comunità stessa. Quando una persona si allontana dalla comunità spirituale e non mostra interesse a ristabilire il legame, ciò può indicare che la sua relazione con Dio era debole o inesistente. Questo fenomeno può verificarsi, ad esempio, in seguito a cambiamenti nei ruoli o negli incarichi ricoperti, oppure a causa di relazioni affettive perturbate all'interno della comunità. In alcuni casi, il ruolo o l'esercizio di una certa influenza all'interno della comunità possono rappresentare il motivo principale per cui una persona vi resta coinvolta. Se questi elementi vengono meno, la persona potrebbe perdere interesse e allontanarsi. Va notato che, indipendentemente dai ruoli, alcune persone frequentano la comunità

fin tanto che i rapporti e le relazioni soddisfano i loro bisogni personali. Tuttavia, quando tali relazioni vengono meno, possono decidere di distaccarsi, smettendo di partecipare alle riunioni e alle attività comunitarie. Questo tipo di relazione spiega anche perché alcuni partecipano alle attività della comunità senza sviluppare un legame profondo con la dimensione spirituale o con i valori centrali della fede, dimostrando che il loro coinvolgimento è basato principalmente su relazioni interpersonali o sull'appartenenza sociale.

È utile per una guida spirituale sviluppare una sensibilità particolare per cogliere le sottili differenze tra le varie tipologie di relazioni spirituali e per individuare il reale stato di benessere spirituale delle persone che segue. Se, dopo aver analizzato queste relazioni, si accerta che la persona è in buona salute spirituale ma il disagio persiste, è probabile che vi sia un problema di natura psicologica. In tal caso, è opportuno coinvolgere uno specialista della salute mentale ed emotiva.

Per effettuare un'analisi accurata, una guida spirituale può considerare un approccio basato sull'osservazione e sulla comprensione di segnali chiave. Ecco alcuni consigli utili per riuscirci.

1. *Ascolto attivo e attento.* Vuol dire ascoltare profondamente, cercando di capire se il disagio descritto dalla persona riguarda principalmente il suo rapporto con la spiritualità, con la comunità o con il suo equilibrio interiore, oppure se i sintomi indicano problematiche emotive, mentali o fisiche;
2. *Valutazione del comportamento e delle emozioni.* I disturbi di natura psicologica tendono a manifestarsi attraverso

comportamenti rigidi e persistenti nel tempo, che non rispondono facilmente a incoraggiamenti spirituali. Ad esempio, sintomi come ansia costante, depressione o ossessioni che non migliorano con un supporto spirituale potrebbero avere radici psicologiche;

3. *Proporzione tra evento e reazione.* Se la risposta emotiva o comportamentale di una persona è sproporzionata rispetto alla situazione e il soggetto non riesce a spiegarla o a modificarla, potrebbe trattarsi di un disturbo psicologico;
4. *Persistenza del problema.* Problemi di natura spirituale spesso migliorano con l'impegno in pratiche come studio, riflessione, preghiera e applicazione di valori spirituali. Se, nonostante ciò, il disagio persiste in modo cronico o peggiora, potrebbe essere necessario suggerire un consulto con un professionista della salute mentale;
5. *Colloquio empatico e non giudicante.* Ciò significa esplorare le paure e le difficoltà senza giudizi affrettati. Se emerge che il disagio è legato a conflitti nella relazione con la comunità o alla propria percezione spirituale, può trattarsi di un problema spirituale. Tuttavia, se il disagio sembra più connesso a difficoltà emotive o mentali (come ansia o depressione), è probabile che si tratti di una problematica psicologica;
6. *Collaborazione con gli specialisti.* Le guide spirituali non devono affrontare questi problemi da sole. In presenza di sintomi gravi, come pensieri intrusivi o comportamenti compulsivi, è importante collaborare con uno psicologo. Un dialogo aperto e rispettoso tra l'ambito spirituale e quello psicologico può garantire il supporto più adeguato.

In sintesi, una guida spirituale può distinguere tra problemi spirituali e psicologici osservando la persistenza dei sintomi, l'assenza di miglioramenti nonostante il sostegno spirituale, la proporzionalità delle reazioni e la presenza di conflitti emotivi o mentali più profondi.

Torno al concetto di spiritualità per affrontare un tema complesso: come può una guida spirituale comprendere la reale profondità della spiritualità di una persona e intervenire per sostenerla? Si tratta di una questione che coinvolge tutte le competenze e le funzioni di chi offre guida spirituale. Ma da un punto di vista psicologico, in che modo si possono tradurre queste azioni in pratiche concrete?

I problemi principali sono due: comprendere il livello di spiritualità di una persona e trovare modi efficaci per rafforzarlo.

È noto in pedagogia il concetto di interno/esterno, che anche in questo libro verrà ripreso più volte. Il concetto pedagogico di interno/esterno si riferisce alla relazione tra i processi interiori di apprendimento, motivazione e riflessione e le manifestazioni esteriori del comportamento e delle azioni. L'“interno” riguarda ciò che è invisibile, come le intenzioni, i motivi, i valori, le emozioni e le convinzioni personali, mentre l'“esterno” comprende ciò che è osservabile, come le parole, le scelte e i comportamenti concreti. Una pedagogia efficace mira a promuovere la coerenza tra questi due livelli favorendo un apprendimento che non sia solo conformità esteriore ma trasformazione sincera del pensiero e delle motivazioni profonde. Questo equilibrio è fondamentale per assicurare che l'azione visibile rifletta un cambiamento genuino e non solo un adattamento superficiale alle aspettative sociali o educative.

Da questo punto di vista, l'“interno” rappresenta le motivazioni, i valori e il legame personale con Dio, l'“esterno” corrisponde alle azioni visibili, come l'adorazione, il comportamento e il servizio. La vera spiritualità, quindi, si manifesta quando l'“interno” governa coerentemente l'“esterno” in ogni aspetto della vita. Si sa che solo Dio può discernere l'interno senza lasciarsi abbagliare dall'esterno (1 Samuele 16:7).

Questo comporta il rischio, per chi offre guida spirituale, di giudicare basandosi solo sul comportamento esterno. Non avendo accesso ai pensieri più profondi, è necessario affidarsi a segnali indiretti per comprendere la realtà interiore di chi cercano di aiutare. Infatti, alcuni comportamenti esteriori apparentemente positivi potrebbero essere motivati dal desiderio di ottenere approvazione dagli altri piuttosto che da un sincero impegno spirituale. Allo stesso modo, alcune mancanze esteriori potrebbero essere spiegate da difficoltà personali o imperfezioni, più che da una debolezza spirituale. Anche le guide spirituali più esperte possono essere tratte in inganno dall'apparenza o interpretare erroneamente situazioni che sembrano simili ma che hanno cause molto diverse.

Questa ambiguità può rendere complesso stabilire criteri universali per comprendere una spiritualità genuina, ma alcuni accorgimenti possono offrire indicazioni utili. Evitare giudizi affrettati o sommari può aiutare a non trarre conclusioni basate su una sola impressione o incongruenza. È necessario osservare un quadro più ampio, raccogliendo indizi concreti e valutandoli con attenzione. Chi conduce una doppia vita, per esempio, sarà abile nel mantenere le apparenze e sa come manipolare la percezione altrui. Tuttavia, l'ipocrisia è difficile da sostenere a lungo, specialmente sotto pressione, e spesso si lascia intravedere attraverso segnali

sottili. Tra questi, si possono notare incoerenze nelle piccole cose, atteggiamenti difensivi, giustificazioni frequenti o reazioni esagerate quando si toccano argomenti sensibili. Si sa che Dio farà salire a galla la verità, ma nel frattempo, cosa si può fare? Osservare con attenzione, ascoltare in modo empatico e valutare i segnali con equilibrio sono passi utili per affrontare queste situazioni. Inoltre, un dialogo rispettoso con altri membri della comunità può offrire prospettive alternative o complementari, evitando nel contempo il rischio di ignorare dettagli importanti solo perché riferiti da chi non ricopre ruoli di responsabilità.

Discernere le discrepanze tra ciò che una persona mostra esteriormente e ciò che vive interiormente è una sfida per chi offre guida spirituale. Ma quando diventa evidente che qualcuno ha bisogno di supporto per ricostruire la propria spiritualità e ristabilire una relazione approvata con Dio, come si può intervenire? Coltivare o ricostruire una relazione con Dio è un processo profondamente personale, che richiede la volontà e l'impegno diretto della persona. Si possono quindi porre domande mirate per comprendere se questa intenzione esiste e quale sia la sua motivazione. Più avanti nel libro verranno approfondite tecniche utili per formulare domande efficaci. Una volta verificato che il desiderio di riconnettersi a Dio è sincero e motivato, la persona dovrebbe iniziare a sviluppare sentimenti di attrazione, ammirazione, affetto, desiderio di interazione e gratitudine. Come si può aiutare gli altri a sviluppare questo tipo di relazione? È importante chiarire che non si tratta di stimolare semplicemente la fede, ma di promuovere un sentimento profondo di amore per Dio.

A tal proposito, è interessante richiamare l'esperienza di Abraamo, spesso citato come esempio di fede, il cui

profondo amore per Dio gli valse il riconoscimento di amico di Dio (Isaia 41:8; 2 Cronache 20:7; Giacomo 2:23)⁽⁵⁾. Fu proprio questo legame a spingere Dio a siglare con lui un patto, offrendogli prospettive straordinarie e compiendo eventi incredibili, come il dono della paternità in età avanzata, oltre il secolo di vita.

Perché Abraamo sviluppò un tale attaccamento nei confronti di Dio? Non fu certo per merito del padre Tera, poiché secondo quanto dice Giosuè 24:2 egli adorava altri dèi. Chi intervenne molto probabilmente nella sua crescita? Un super nonno: Sem, di cui Tera era discendente dell'ottava generazione. Quando Abraamo era piccolo, sentiva i racconti di questo super nonno. Sem, fin da bambino, aveva conosciuto gli angeli materializzati, aveva visto i figli di questi angeli crescere e combinare danni, poteva osservare l'ingresso sbarrato dell'Eden protetto dalla spada rotante e dai cherubini che ne impedivano l'accesso. Aveva sentito dal padre Noè tutte le conversazioni che egli fece direttamente con Dio, aveva personalmente costruito l'arca insieme a tutta la famiglia, sopravvisse al diluvio e contribuì a ripopolare la terra. Il legame tra Sem e Dio era così intimo che Noè, parlando di Dio, lo descriveva come il Dio di Sem (Genesi 9:26). Nonno Sem trasmise al piccolo Abraamo tutto questo, influenzando profondamente sul rapporto che il figlio di Tera sviluppò per l'Iddio di Sem, facendo nascere e crescere in lui attrazione, ammirazione, affetto, gratitudine e desiderio di interagire direttamente con Dio. L'eredità spirituale di Sem andò ad Abraamo. Sem riuscì a far nascere in Abraamo l'amore per Dio perché lui stesso ce l'aveva, e glielo trasmise. Lo stesso amore

(5) SOARDS, M.L. (1987). The Early Christian Interpretation of Abraham and the Place of James within that Context. *Irish Biblical Studies*, 9, 18-26.

che Gesù aveva per suo Padre e che trasmise agli apostoli e agli altri discepoli.

Le guide spirituali possono facilitare negli altri lo sviluppo di un amore profondo per Dio, ispirandosi ad esempi come quello di Sem e di Gesù, e cioè trasmettendo il loro stesso amore. Possono ispirare gli altri quando vivono un rapporto di amicizia con Dio e ne parlano come di una realtà concreta, benché invisibile, una realtà che ha trasformato la loro vita e dalla quale non vogliono in alcun modo distaccarsi. Anzi, cercano e creano ogni occasione per sentirsi vicini a Dio, per sperimentarne il calore, il favore, l'intimità, la protezione, la guida, la gioia e l'amicizia. Vivere questa esperienza permette loro di condividerla con gli altri, seguendo l'esempio di Sem e Gesù.

COMPENDIO DEI CONCETTI DI PSICOLOGIA GENERALE

Avere una conoscenza di base della psicologia rappresenta un vantaggio concreto nell'attività pastorale. Chi affronta quotidianamente le complessità dell'esperienza umana – come emozioni intense, crisi personali, difficoltà familiari e relazionali – può beneficiare della familiarità con i principi psicologici per costruire relazioni più profonde e costruttive. L'approfondimento di questi concetti fornisce strumenti pratici per l'accompagnamento spirituale permettendo di offrire un sostegno più mirato ed efficace.

Questa sezione esplora temi chiave come percezione, memoria, pensiero e motivazione, offrendo spunti essenziali per comprendere i meccanismi alla base delle azioni e delle emozioni umane. Ogni concetto analizzato è una chiave per interpretare meglio le dinamiche cognitive ed emotive di chi cerca supporto spirituale.

L'obiettivo non è trasformare le guide spirituali in esperti di psicologia bensì offrire una base chiara e applicabile

nel contesto pastorale. Comprendere come funzionano la memoria, le emozioni e la motivazione può affinare l'empatia e migliorare la capacità di rispondere alle esigenze delle persone.

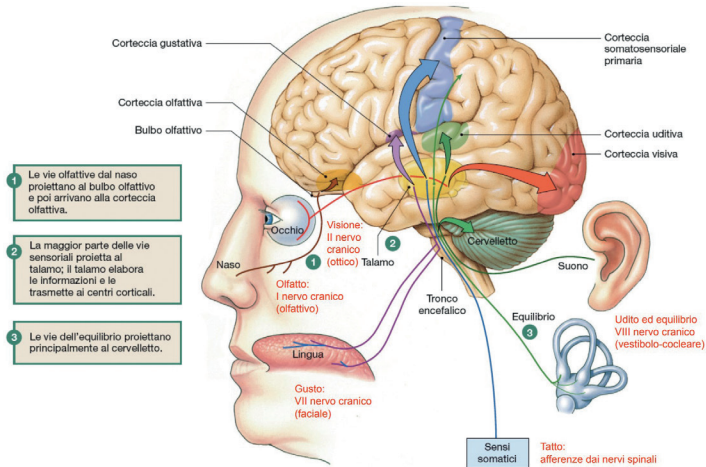
Integrare la guida spirituale con una conoscenza psicologica aiuta a evitare fraintendimenti e giudizi affrettati. Questo approccio favorisce ponderazione e rispetto, arricchendo la capacità di offrire un sostegno efficace e completo, sia umano che spirituale.

Percezione

La percezione è il processo attraverso il quale il cervello interpreta le informazioni che provengono dai sensi: vista, udito, tatto, gusto e olfatto. I sensi funzionano come porte d'ingresso attraverso cui il corpo raccoglie informazioni sul mondo esterno.

Il cervello umano è quotidianamente bombardato da migliaia di impulsi sensoriali, che siano suoni o immagini. Per questo motivo, il cervello sceglie su quali di questi impulsi concentrarsi, a seconda di ciò che risulta più rilevante in un dato momento. Successivamente, il cervello interpreta ciò che sta sperimentando, categorizzando le informazioni in base all'esperienza passata. Se, per esempio, vediamo una sedia, il nostro cervello la riconosce rapidamente come una sedia, poiché abbiamo già un concetto di "sedia" memorizzato.

Tutte le informazioni sensoriali (ad eccezione dell'olfatto) devono passare attraverso il talamo prima di essere elaborate nelle rispettive aree corticali del cervello. Il talamo si trova nel cuore del cervello, un'immagine non solo



https://passcienzeunitn2014.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/05/pas_2014_23052014.pdf#page=2.00

metaforica: molte funzioni tradizionalmente attribuite al ‘cuore simbolico’, come l’elaborazione delle emozioni e la regolazione dell’attenzione, hanno origine o transitano attraverso questa regione cerebrale. Questo sistema di vie sensoriali permette una percezione globale del mondo che ci circonda. Le diverse vie sensoriali, come quella visiva, uditiva e gustativa, sono integrate in modo da permettere una risposta unitaria e coerente. Per avere una percezione completa, è necessario che si verifichino tre condizioni essenziali di seguito descritte.

Stimolo distale: deve esserci un pezzo di mondo che emetta o rifletta energia (fisica, chimica o meccanica) che viene riconosciuto come stimolo distale. Ad esempio, un suono, una luce o un odore che attiva i nostri organi sensoriali.

Stimolo prossimale: l’energia che interagisce con i nostri organi sensoriali viene convertita in stimolo prossimale.

Questo processo avviene quando gli organi di senso (come la vista, l'udito, l'olfatto) rispondono a questa energia.

Sistema di elaborazione: l'ultimo passo è l'elaborazione di questi stimoli. Il nostro cervello decodifica e interpreta queste modificazioni sensoriali, permettendo la formazione di un percetto. Questo sistema di elaborazione è utile per sviluppare una consapevolezza completa di ciò che ci circonda e di come interagiamo con esso.

La percezione è considerata il fondamento di tutta l'esperienza umana, poiché attraverso di essa il cervello umano interpreta e dà senso al mondo che lo circonda. Senza la percezione, gli stimoli sensoriali – come suoni, immagini o odori – rimarrebbero semplici dati grezzi, privi di significato. Al contrario, la percezione trasforma questi stimoli in informazioni comprensibili e utilizzabili. Questo processo va oltre la semplice raccolta di informazioni dai cinque sensi, includendo anche l'elaborazione e l'organizzazione di tali dati. Il cervello confronta ciò che percepisce con esperienze passate e categorizza gli stimoli affinché possano essere riconosciuti. Senza questa capacità di categorizzare, non saremmo in grado di riconoscere o comprendere gli oggetti e gli eventi attorno a noi, rendendo impossibile qualsiasi interazione con il mondo. In definitiva, la percezione è ciò che ci consente di vivere un'esperienza della realtà coerente, significativa e interpretabile.

Attenzione e concentrazione

L'attenzione è il processo psicologico che ci permette di selezionare uno specifico stimolo o insieme di stimoli,

ignorando quelli che non sono rilevanti. Essendo una risorsa limitata, non possiamo prestare attenzione a tutto ciò che accade intorno a noi contemporaneamente. Il nostro cervello, quindi, deve costantemente decidere su cosa focalizzarsi, in base alla rilevanza degli stimoli rispetto ai nostri obiettivi o bisogni del momento.

La concentrazione, invece, consiste nel mantenere l'attenzione su un compito o obiettivo per un periodo prolungato. È necessario uno sforzo consapevole per mantenere il focus su un'attività, evitando distrazioni provenienti da stimoli esterni o pensieri interni. Mentre l'attenzione può essere breve e reattiva a stimoli esterni, come un rumore improvviso che ci distrae, la concentrazione è un processo più duraturo e intenzionale, indispensabile per portare a termine compiti complessi.

Questi due concetti sono strettamente interconnessi: l'attenzione ci permette di selezionare le informazioni rilevanti, mentre la concentrazione ci consente di mantenerle sotto controllo nel tempo. Ad esempio, durante una lezione o la lettura di un libro, l'attenzione ci aiuta a filtrare rumori di fondo o distrazioni mentali, mentre la concentrazione ci permette di seguire il discorso o il testo senza perdere il filo.

La mancanza di attenzione o concentrazione può provocare errori o difficoltà nell'apprendimento, poiché le informazioni rilevanti non vengono elaborate correttamente. Fattori come stanchezza, stress o la presenza di troppi stimoli possono ridurre la capacità di mantenere la concentrazione nel lungo termine.

In sintesi, attenzione e concentrazione sono processi chiave per la nostra capacità di apprendere, lavorare e interagire efficacemente con il mondo circostante.

Coscienza

La parola “coscienza” deriva dal latino *conscientia*, che significa “conoscenza condivisa” o “sapere insieme”, riferendosi alla capacità di essere consapevoli di sé stessi e dell’ambiente circostante. Anche il greco offre un termine affine, *syneidesis* (συνείδησις), che può essere letteralmente tradotto come “con conoscenza” o “conoscenza congiunta”. Il termine suggerisce un sapere che implica sia il riconoscimento del mondo esterno sia una riflessione interiore su sé stessi. In altre parole, *syneidesis* sottolinea una consapevolezza che coinvolge sia l’ambiente circostante sia la dimensione soggettiva della persona.

Dal punto di vista psicologico, la coscienza rappresenta la facoltà che consente di essere vigili e consapevoli della realtà che ci circonda e del nostro mondo interiore. È il processo che permette di organizzare le percezioni sensoriali, i pensieri e le emozioni, fornendo una comprensione continua e coerente della nostra esperienza.

A livello neurologico, la coscienza dipende dall’attività di specifici circuiti neurali nel cervello. Le ricerche scientifiche mostrano che, finché questi circuiti sono attivi e interconnessi, una persona mantiene la propria coscienza. Quando questi circuiti vengono temporaneamente interrotti – come avviene durante uno svenimento, un trauma o anche nel sonno profondo – la persona “perde conoscenza”, ovvero non è più in grado di percepire e rispondere agli stimoli esterni (non perde letteralmente conoscenza nel senso che “perde il sapere”, ma che temporaneamente non ha accesso alla consapevolezza di sé e del mondo esterno)⁽¹⁾.

(1) LUTKENHOFF, E. S., CHIANG, J., TSHIBANDA, L., KAMAU, E., KIRSCH, M., PICKARD, J.D., ... & MONTI, M.M. (2015). Thalamic and extrathalamic mechanisms of consciousness after severe brain injury. *Annals of neurology*.

Nel sonno, la perdita di coscienza è normale e temporanea, mentre in condizioni più gravi, come il coma o lo svenimento, l'interruzione della coscienza può essere un segnale di un problema più serio. La persona ritorna "cosciente" solo quando i circuiti neurali responsabili della coscienza riprendono il loro funzionamento.

In altri termini, la coscienza è la base della nostra esperienza soggettiva del mondo. Essa ci permette di essere presenti e consapevoli, integrando informazioni sia dal mondo esterno che dal nostro mondo interiore.

Attraverso gli organi di senso, si acquisisce consapevolezza del mondo che ci circonda. Ad esempio, siamo coscienti di trovarci per strada, nella nostra casa o in un altro luogo, grazie alla vista, all'udito e alle altre sensazioni fisiche. Questa capacità di percepire l'ambiente esterno ci permette di orientarci nello spazio e di rispondere adeguatamente a ciò che accade intorno a noi. Allo stesso modo, siamo consapevoli del nostro stato interno: possiamo accorgerci di avere caldo, di essere affamati o di provare disagio fisico. Queste sensazioni interne ed esterne ci forniscono informazioni fondamentali per regolare il nostro comportamento e mantenere l'equilibrio tra le nostre esigenze e l'ambiente che ci circonda. Senza la capacità di percepire attraverso i sensi, saremmo incapaci di comprendere dove siamo, come ci sentiamo e cosa stiamo vivendo in un determinato momento.

La coscienza non ci permette solo di essere consapevoli di dove siamo o di come ci sentiamo, ma è fondamentale anche per riconoscere situazioni potenzialmente pericolose e reagire in modo appropriato. Ad esempio, se vediamo una macchina che si avvicina rapidamente verso di noi, il nostro cervello elabora questa informazione come

un pericolo imminente e istintivamente ci spostiamo per evitare di essere investiti. Allo stesso modo, se ci troviamo vicino a un oggetto che brucia ci allontaniamo per metterci in sicurezza poiché riconosciamo il fuoco come una minaccia. La coscienza ci aiuta anche a identificare le opportunità per soddisfare i nostri bisogni: ad esempio, se abbiamo sete e vediamo una fontanella, comprendiamo immediatamente che quel luogo può offrirci sollievo. In questo modo, la coscienza non solo ci informa sugli stati interni ed esterni, ma ci permette di prendere decisioni che proteggono la nostra incolumità o che soddisfano i bisogni primari, guidando le nostre azioni verso soluzioni pratiche e immediate.

In conclusione, in psicologia il termine “coscienza” si riferisce a un concetto complesso che va ben oltre la semplice nozione di coscienza morale, la quale rappresenta solo una sua specifica applicazione. La coscienza riguarda la capacità di un individuo di essere consapevole sia di sé stesso che dell’ambiente circostante, comprendendo la percezione degli stimoli esterni, così come i pensieri, le emozioni e le sensazioni interne. In altre parole, la coscienza rappresenta lo stato di vigilanza e consapevolezza che ci consente di vivere un’esperienza soggettiva del mondo e di noi stessi, fornendo il contesto necessario per interpretare e interagire con la realtà in modo significativo.

Memoria

La memoria è la facoltà cognitiva che ci permette di immagazzinare, conservare e richiamare informazioni acquisite nel tempo. È utile per ogni aspetto della nostra vita

quotidiana, in quanto ci consente di apprendere dalle esperienze passate, mantenere conoscenze a lungo termine e utilizzare tali informazioni per prendere decisioni nel presente e nel futuro. La memoria si articola in diverse tipologie: la memoria sensoriale, che trattiene per brevi istanti le informazioni provenienti dai sensi; la memoria a breve termine, che ci permette di conservare e gestire attivamente piccole quantità di informazioni per pochi secondi; la memoria a lungo termine, che immagazzina dati per periodi più lunghi, a volte per tutta la vita.

All'interno della memoria a lungo termine troviamo due importanti categorie: la memoria semantica e la memoria biografica (o episodica). La memoria semantica si riferisce alla nostra capacità di ricordare informazioni generali e concetti che non sono legati a esperienze personali. Per esempio, sapere che Parigi è la capitale della Francia fa parte della memoria semantica. Sebbene utile e necessaria, la memoria semantica è spesso meno resistente e soggetta a dimenticanza rispetto ad altri tipi di memoria.

La memoria biografica, invece, riguarda i ricordi legati a eventi personali specifici e alla nostra vita. È la memoria che ci consente di ricordare momenti importanti, come il proprio matrimonio, una vacanza speciale o anche un evento emotivamente rilevante dell'infanzia. Questo tipo di memoria tende a essere più stabile e duratura nel tempo rispetto alla memoria semantica, proprio perché i ricordi biografici sono spesso associati a emozioni intense, che ne rinforzano la conservazione.

Queste informazioni possono essere richiamate in due modalità principali: la memoria dichiarativa (che include la memoria semantica e biografica) e la memoria procedurale. La memoria procedurale riguarda l'apprendimento di

abilità e procedure, come il sapere guidare una bicicletta o suonare uno strumento musicale, e tende a essere più automatica e meno soggetta a dimenticanza rispetto alle informazioni dichiarative.

In definitiva, la memoria non solo ci permette di organizzare e utilizzare il nostro bagaglio di conoscenze generali, ma anche di mantenere un senso di identità personale attraverso i ricordi biografici, che collegano il nostro passato con il presente e il futuro, formando la base della nostra esperienza soggettiva.

Un fraintendimento comune riguardo la memoria riguarda l'affermazione "Ho una cattiva memoria". In realtà, molte volte non si tratta di un vero deficit della capacità mnemonica, ma piuttosto di un problema legato a due fasi specifiche del processo della memoria: l'immagazzinamento e il richiamo delle informazioni. A volte, la difficoltà nel ricordare non deriva da una memoria scarsa, ma dal fatto che l'informazione non è stata correttamente immagazzinata al momento dell'apprendimento. Questo può accadere, ad esempio, se non si presta abbastanza attenzione o se ci si trova in uno stato di distrazione. Quando si parcheggia la macchina in un grande centro commerciale, può capitare di dimenticare dove la si è lasciata. Questo succede perché, nel momento in cui ci si allontana dall'auto, non si presta sufficiente attenzione ai dettagli dell'ambiente circostante, come il numero del settore o i punti di riferimento visivi. Di conseguenza, l'informazione non viene adeguatamente immagazzinata nella memoria. Senza una codifica efficace al momento del parcheggio, il processo di richiamo si complica poiché manca un punto di riferimento sicuro per ritrovare l'auto al ritorno. Non si tratta, quindi, di cattiva memoria ma di cattiva memorizzazione.

In altre situazioni, il problema riguarda il richiamo delle informazioni già immagazzinate, che può essere ostacolato da fattori emotivi. Stati emotivi come ansia, stress o stanchezza possono compromettere la nostra capacità di richiamare un ricordo. Ad esempio, in un momento di tensione, come durante un esame o un colloquio di lavoro, può risultare difficile accedere a informazioni che in altri momenti sarebbero facilmente ricordabili. In questo caso, la cattiva memoria è in realtà un problema temporaneo di accesso piuttosto che un reale difetto della capacità di memoria.

È importante riconoscere che la nostra memoria è influenzata da molteplici fattori e spesso il modo in cui organizziamo, immagazziniamo e richiamiamo le informazioni è legato alle circostanze in cui avviene il processo. Capire queste dinamiche può aiutare a migliorare la capacità di ricordare e a evitare di etichettare erroneamente la memoria come “cattiva”.

Apprendimento

L'apprendimento è il processo attraverso il quale acquisiamo nuove conoscenze, abilità, comportamenti o atteggiamenti, permettendoci di adattarci all'ambiente e di maturare mentalmente. Questo processo non si limita all'infanzia o alla giovinezza, ma continua durante tutta la vita, influenzando il nostro sviluppo personale e professionale. Apprendere significa non solo memorizzare informazioni, ma anche essere in grado di applicarle in contesti diversi e di modificare il nostro comportamento in base alle nuove situazioni che incontriamo.

Ci sono vari modi in cui può avvenire l'apprendimento. L'apprendimento diretto, per esempio, è il risultato dell'esperienza personale, come quando impariamo a guidare una macchina attraverso la pratica. L'apprendimento osservativo, invece, avviene guardando il comportamento degli altri e imitandolo, come nel caso dei bambini che apprendono osservando i genitori o gli insegnanti. Spesso si dice che i bambini sono come "spugne", perché sembrano assorbire rapidamente e facilmente ciò che li circonda. Tuttavia, questo paragone, sebbene poetico, non riflette completamente la realtà del processo di apprendimento. Le spugne assorbono passivamente, mentre i bambini non si limitano a "registrare" le informazioni: elaborano attivamente ciò che vedono, rielaborano significati, sperimentano e danno un senso personale a ciò che apprendono, influenzati anche dalle interazioni con l'ambiente e con le persone che li circondano.

Accanto a queste forme di apprendimento associativo, vi è l'apprendimento cognitivo, che si riferisce alla capacità di elaborare e integrare nuove informazioni per risolvere problemi, comprendere concetti astratti o sviluppare strategie complesse. Questo tipo di apprendimento si basa su processi mentali superiori, come l'attenzione, la memoria e il ragionamento, ed è spesso legato al pensiero critico e alla capacità di pianificare azioni future. Un esempio è l'apprendimento di una nuova lingua, che richiede non solo la memorizzazione di vocaboli, ma anche la capacità di applicare regole grammaticali in situazioni comunicative.

Due importanti approcci di studio e comprensione dell'apprendimento sono il costruttivismo e il costruzionismo.⁽²⁾ Il costruttivismo definisce l'apprendimento

(2) PAPERT S. (1991). Situating constructionism. In I. HAVEL & S. PAPERT (Eds.), *Constructionism* (pp. 1-11). NORWOOD, NJ: Ablex Publishing. Papert,

come un processo in cui l'individuo costruisce attivamente il significato. Secondo questa prospettiva, le persone non acquisiscono semplicemente nuove informazioni, ma costruiscono la conoscenza interpretando e riorganizzando ciò che già sanno in base alle nuove esperienze, integrando nuove informazioni con le conoscenze pregresse per creare comprensione. L'apprendimento, quindi, è un processo personale e continuo, dove ogni individuo attribuisce significato al mondo secondo le proprie esperienze e conoscenze pregresse.

Il costruzionismo, che deriva dal costruttivismo, va oltre e sottolinea che l'apprendimento è fondamentalmente un processo sociale. In questa prospettiva, la persona non solo costruisce attivamente la propria conoscenza, ma lo fa attraverso l'interazione con gli altri, che influisce profondamente sul modo in cui vengono elaborati e rielaborati i significati. Attraverso il dialogo, l'osservazione e la partecipazione a contesti sociali, l'individuo de-costruisce e ri-costruisce continuamente le proprie interpretazioni della realtà. Ciò che apprendiamo, quindi, non è solo il risultato di un processo interno, ma è fortemente influenzato dal contesto culturale e sociale in cui ci troviamo e dalle interazioni con chi ci circonda.

L'apprendimento è fortemente influenzato da fattori emotivi e sociali. Le emozioni giocano un ruolo chiave nell'apprendimento: uno stato emotivo positivo, come la curiosità o l'interesse, può facilitare l'acquisizione di nuove conoscenze, mentre l'ansia o lo stress possono ostacolarlo. Anche il contesto sociale influisce: molte delle nostre abilità e conoscenze vengono apprese attraverso l'interazione

con gli altri, come nel caso dell'apprendimento collaborativo, in cui le persone lavorano insieme per risolvere problemi o raggiungere obiettivi comuni.

L'apprendimento è un processo dinamico, multifattoriale e fondamentale per l'essere umano. Non solo ci permette di acquisire nuove competenze e conoscenze, ma ci aiuta anche ad adattarci continuamente a un mondo in perenne cambiamento. È alla base della crescita personale e professionale, e determina il modo in cui interagiamo con il mondo e con gli altri, plasmando le nostre capacità, il nostro comportamento e le nostre esperienze di vita.

L'apprendimento trova nella lettura uno dei suoi strumenti principali, un canale che permette di accedere a conoscenze, idee e prospettive lontane dall'esperienza quotidiana. Arricchito dalle parole, l'apprendimento acquisisce sfumature e significati che attingono a un bagaglio collettivo, espandendo così i confini del sapere personale. Seppur non sia l'unico mezzo, la lettura offre una base solida su cui costruire comprensioni più ampie e profonde.

Da questo comprendiamo quanto sia essenziale capire davvero ciò che si legge. La lettura non è semplicemente riconoscere parole, ma implica un lavoro mentale di comprensione profonda. Chi legge senza afferrare il significato di ciò che ha davanti o fatica a seguire il filo logico di un paragrafo, perdendosi tra i pensieri esposti, rimane intrappolato in una lettura sterile, priva di vero apprendimento.

Ecco perché Filippo chiese: "Comprendi ciò che leggi?" (Atti 8:30, ND). Il racconto di Atti ci trasporta sulla polverosa strada verso Gaza, dove Filippo, guidato dallo spirito, si avvicina a un funzionario etiope immerso nella lettura del profeta Isaia. Osservando l'uomo, Filippo intuisce il potenziale di quel momento e, con sensibilità e

discernimento, pone la domanda che avrebbe rivelato la disponibilità dell'etiope ad aprirsi a una comprensione più profonda e guidata.

Questo episodio ci permette di parlare dei due possibili atteggiamenti verso il sapere: da una parte ci sono coloro che, convinti della propria autonomia, credono di comprendere tutto senza bisogno di aiuto; dall'altra, troviamo chi, come l'etiope, non teme di riconoscere i propri limiti e sa di aver bisogno di una guida. Nonostante la sua posizione sociale e il suo livello di istruzione fossero più elevati rispetto a Filippo, l'etiope dimostra umiltà, riconoscendo che aveva bisogno di qualcuno che lo aiutasse (Atti 8:31). Da questa semplice risposta emerge una lezione che va ben oltre il singolo episodio: la vera comprensione non è solo un atto di lettura, ma un percorso di crescita che spesso richiede l'aiuto degli altri.

Questo principio si riflette anche nella vita di una comunità spirituale, dove risulta essenziale comprendere le dottrine e le istruzioni provenienti dalle autorità religiose. Solo comprendendo con chiarezza ciò che è scritto si può applicarlo in modo fedele e coerente, evitando il pericolo di cadere in interpretazioni personali. Prendiamo un caso biblico come esempio. Nel I secolo si dovette affrontare la questione della circoncisione per i cristiani gentili. Nella decisione finale comunicata in una lettera (Atti 15:28, 29), la circoncisione non viene esplicitamente menzionata. Perché? Quando si riceve un'istruzione scritta, è importante comprendere non solo ciò che è esplicitamente detto, ma anche ciò che è implicito. Le disposizioni fornite dalle autorità religiose spesso evidenziano i principi fondamentali, omettendo dettagli che non sono più rilevanti per evitare confusione. Ad esempio, la decisione presa

indicava chiaramente le cose necessarie per ottenere la benedizione divina, lasciando implicito che altre pratiche, come la circoncisione, non fossero più richieste. Questo principio sottolinea l'importanza di riconoscere cosa è incluso o escluso dalle disposizioni senza necessità di specificare ogni dettaglio.

Tuttavia, è comune riscontrare resistenze al cambiamento. Alcune persone, di fronte a nuove direttive, tendono a giustificare l'inerzia con frasi come: "Abbiamo sempre fatto così". Questo atteggiamento può riflettere una difficoltà psicologica nell'adattarsi al nuovo, legata al bisogno di sicurezza o alla paura di sbagliare. È naturale che, in situazioni di transizione, alcune persone cerchino conferme esterne da figure considerate autorevoli, come colleghi o superiori, per ridurre l'incertezza e sentirsi più sicuri nelle proprie scelte, come suggerito dal principio di Proverbi 15:22: "Senza consultazione, i piani falliscono; con il consenso di molti, si realizzano" (PS). Questo tipo di consultazione collaborativa è spesso utile e arricchente.

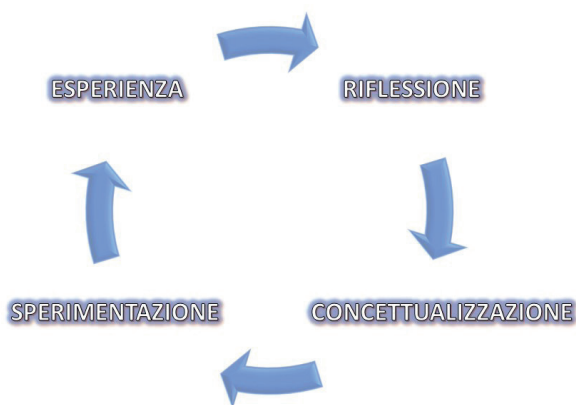
Nondimeno, a volte una comprensione superficiale delle direttive può portare a ricercare scappatoie o a insistere su aspetti marginali, come dimostra chi si giustifica dicendo: "Sì, ma non è stato specificato che non possiamo più farlo". Questo approccio, concentrato su dettagli minori, può tradire una difficoltà nel cogliere il quadro generale e i principi fondamentali alla base delle direttive. In questi casi, è fondamentale adottare una prospettiva più ampia e considerare il contesto e l'intento con cui le linee guida sono state formulate. Le direttive ben costruite mirano a favorire chiarezza e coerenza, evitando sia la rigidità che l'aggiunta di regole non necessarie. L'approccio ideale prevede una lettura attenta e contestualizzata delle istruzioni, considerando non solo

ciò che è esplicitamente scritto, ma anche ciò che è implicito. Questo metodo aiuta a comprendere e applicare le direttive in modo più efficace, promuovendo un clima di collaborazione e armonia all'interno della comunità.

Può esserci apprendimento dall'esperienza? Giobbe 32: 9 offre un interessante spunto tramite le parole del giovane Eliu: "Non sono i molti anni a dar la sapienza, né sempre i vecchi distinguono ciò che è giusto" (CEI). Questo passaggio sottolinea che l'accumulo di esperienze non equivale necessariamente a una vera comprensione o saggezza. Non è l'esperienza in sé a garantire l'apprendimento, ma piuttosto il modo in cui la si analizza, si riflette su di essa, si formulano nuove idee e le si mette in pratica. Età e numero di esperienze non assicurano automaticamente la saggezza; ciò che conta davvero è l'umiltà e la volontà di apprendere costantemente. È questa disponibilità che può rendere una persona davvero saggia. In psicologia questo è stato modellizzato nel Ciclo di Kolb⁽³⁾.

Il ciclo dell'apprendimento di David Kolb è un modello che descrive l'apprendimento come un processo ciclico composto da quattro fasi, ciascuna delle quali contribuisce in modo unico alla costruzione della conoscenza. Kolb, ispirato dagli studi di John Dewey, Jean Piaget e Kurt Lewin, concepisce l'apprendimento come un percorso che integra l'esperienza concreta, la riflessione, la concettualizzazione e la sperimentazione. Questo modello evidenzia che l'apprendimento non è un evento isolato, ma un processo continuo e dinamico. Questa struttura ciclica rende l'apprendimento un'attività dinamica e continua, in cui ciascuna fase si alimenta delle altre.

(3) KOLB, D.A. (2014). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. FT press.



La prima fase è l'*esperienza concreta*. L'individuo si immerge completamente in un'attività pratica, accumulando percezioni e sensazioni dirette. Questa esperienza non è mediata da concetti o riflessioni teoriche ma vissuta in modo immediato, permettendo a chi apprende di raccogliere dati sensoriali e emozionali che verranno poi elaborati nelle fasi successive. Questa partecipazione attiva all'esperienza è fondamentale per instaurare una base autentica su cui costruire la conoscenza.

La seconda fase, l'*osservazione riflessiva*, rappresenta il momento in cui l'individuo si distanzia dall'esperienza appena vissuta e la analizza da una prospettiva esterna. Durante questa fase, si valuta l'esperienza da più angolazioni, cercando di comprendere le dinamiche e le implicazioni del vissuto. L'osservazione riflessiva stimola una maggiore consapevolezza su ciò che è accaduto e su come si è reagito, promuovendo una comprensione più profonda del proprio approccio e dei propri comportamenti.

La terza fase è la *concettualizzazione astratta*. In questo stadio, l'apprendimento prende la forma di un'elaborazione cognitiva in cui l'individuo cerca di formulare teorie,

schemi o modelli che spiegano l'esperienza. Integrando le osservazioni con concetti teorici, l'individuo costruisce una comprensione più organizzata e astratta dei fenomeni osservati. Questo passaggio dal concreto all'astratto consente di generalizzare le conoscenze acquisite e di applicarle in contesti differenti.

La quarta e ultima fase è la *sperimentazione attiva*. In questo stadio, le teorie e i concetti astratti vengono messi alla prova attraverso nuove azioni. Chi apprende testa le proprie idee nella realtà, verificando se le teorie formulate nella fase precedente trovano riscontro pratico. La sperimentazione attiva non solo verifica la validità delle ipotesi, ma genera anche nuove esperienze concrete, avviando così un nuovo ciclo di apprendimento.

Il ciclo dell'apprendimento di Kolb non è rigido ma flessibile, permettendo alle persone di entrare nel processo in qualunque fase. Tuttavia, per un apprendimento completo e profondo, è fondamentale attraversare tutte e quattro le fasi. Questo processo circolare assicura che la conoscenza sia radicata in esperienze pratiche, elaborata attraverso la riflessione, strutturata in teorie e consolidata mediante la sperimentazione. L'apprendimento, quindi, è un processo in cui la conoscenza viene generata trasformando l'esperienza.

Alla luce di tutto questo, non basta dire "ha molta esperienza" per concludere che qualcuno sia davvero saggio. L'esperienza, per quanto vasta, rappresenta solo il materiale grezzo dell'apprendimento; non è garanzia di saggezza né di vera comprensione. L'esperienza acquisisce valore solo quando viene sottoposta a un processo di riflessione e integrazione consapevole. In altre parole, vivere molte situazioni non significa automaticamente aver compreso la loro

essenza o aver sviluppato intuizioni profonde che possano guidare le proprie decisioni o azioni.

Come detto da Eliu, non è l'accumulo di esperienze a rendere una persona realmente saggia, ma la capacità di analizzarle e trarne apprendimento. Questo implica andare oltre i fatti vissuti, riflettendo sulle proprie azioni, cogliendo le lezioni implicite e accettando la possibilità di rivedere convinzioni e comportamenti. In psicologia, la capacità di apprendere dall'esperienza è legata a processi di metacognizione, che includono la consapevolezza delle proprie capacità cognitive e la volontà di adattarsi e migliorarsi.

Una persona con anni di esperienza in un ruolo di responsabilità potrebbe consolidare schemi rigidi o disfunzionali, che ostacolano la flessibilità e l'efficacia relazionale. In questi casi, l'esperienza accumulata, priva di un approccio riflessivo, può addirittura limitare la crescita personale e professionale. Al contrario, un individuo con meno esperienza ma dotato di apertura mentale e capacità critica può sviluppare competenze e intuizioni superiori, proprio perché disposto a mettere in discussione i propri schemi mentali e a integrare nuove prospettive.

L'apprendimento significativo richiede una profonda autoconsapevolezza, una disponibilità a confrontarsi con i propri limiti e una predisposizione a trasformare l'esperienza in conoscenza. Questo processo, in psicologia, è descritto come un ciclo dinamico che collega l'osservazione, la riflessione e l'applicazione pratica, permettendo di adattarsi alle sfide mutevoli dell'ambiente.

La saggezza, quindi, non è il semplice prodotto del tempo o della quantità di esperienze, ma il risultato di un processo attivo di trasformazione. L'esperienza acquista valore solo quando è sottoposta a un'analisi critica e a una

rielaborazione che ne ricavi insegnamenti utili per il futuro. Questo approccio non solo favorisce la crescita personale, ma migliora anche le capacità di interazione e decisione.

Come evidenziato dal principio universale espresso nel libro di Giobbe, l'esperienza da sola non è garanzia di saggezza; ciò che distingue una guida realmente efficace è la capacità di riflettere criticamente sulle proprie esperienze, integrarle con nuovi insegnamenti e adattarsi a situazioni in continuo cambiamento.

Chi svolge il ruolo di guida è chiamato a coltivare una saggezza che vada oltre le consuetudini e che sia caratterizzata da apertura mentale e disponibilità a imparare. Questo richiede un processo dinamico di riflessione, analisi e messa in pratica delle conoscenze acquisite. La capacità di osservare, comprendere e rispondere alle esigenze mutevoli della comunità rappresenta un elemento essenziale per il benessere collettivo e individuale.

L'apprendimento per una guida spirituale non dovrebbe mai fermarsi con l'accumulo di esperienza o il consolidamento di pratiche abituali. Ogni esperienza acquista valore solo quando viene elaborata in profondità, integrata con nuove prospettive e utilizzata per affrontare sfide e bisogni emergenti. Questo approccio non si limita a replicare modelli consolidati, ma riflette su come applicare principi e valori fondamentali in maniera flessibile e rispettosa delle diversità personali e contestuali.

Il valore di una guida spirituale non si misura quindi solo dalla quantità di esperienza accumulata o dalla ripetizione di attività già svolte, ma dalla capacità di tradurre quell'esperienza in azioni empatiche e ponderate. Questo processo richiede una predisposizione all'autocritica, l'umiltà di mettere da parte preferenze personali e l'apertura

ad apprendere continuamente per rispondere al meglio alle necessità della comunità.

In definitiva, la saggezza maturata non è un risultato automatico del tempo o dell'esperienza, ma il prodotto di un processo continuo di apprendimento, trasformazione e crescita personale. Chi adotta questa prospettiva non solo arricchisce sé stesso, ma diventa anche una guida più efficace e ispiratrice per gli altri.

Pensiero

Il pensiero è una funzione cognitiva complessa che consente all'individuo di elaborare informazioni, riflettere, formulare concetti, prendere decisioni e risolvere problemi. È al centro dei processi mentali superiori, poiché permette di rappresentare mentalmente oggetti, situazioni e idee che possono non essere presenti in modo tangibile. Questa capacità non si limita a rispondere agli stimoli esterni, ma include anche la rielaborazione di esperienze, memorie, emozioni e conoscenze pregresse.

Il pensiero si declina in diverse modalità, ciascuna con specifiche funzioni e scopi. Il pensiero convergente è orientato verso la soluzione di problemi ben definiti, in cui esiste una risposta corretta o una soluzione ottimale. È caratterizzato da logica e sequenzialità, tipico delle situazioni che richiedono decisioni razionali e precise, come la risoluzione di un'equazione matematica o la selezione di un'opzione tra scelte chiaramente definite. In contrasto, il pensiero divergente è il processo mediante il quale si generano molteplici soluzioni possibili per un problema. Questo tipo di pensiero si distingue per apertura e creatività, risultando

particolarmente utile in contesti in cui non esiste una singola risposta corretta. È alla base dell'innovazione e della scoperta, poiché consente di stabilire nuove connessioni tra idee e concetti apparentemente lontani, alimentando la creazione artistica e il problem solving creativo. Un aspetto importante è rappresentato dal pensiero critico, che implica l'analisi sistematica e la valutazione delle informazioni. Questo tipo di pensiero richiede la capacità di esaminare in modo oggettivo le evidenze, identificare pregiudizi o fallacie e distinguere fatti da opinioni. È fondamentale per prendere decisioni ponderate, evitare errori di giudizio e valutare l'affidabilità delle informazioni. Il pensiero critico non si limita all'elaborazione razionale, ma include anche la metacognizione, ossia la capacità di riflettere sul proprio processo di pensiero e regolarlo.

Il pensiero non è un processo isolato, ma opera in stretta interazione con altre funzioni cognitive come la memoria e l'attenzione. La memoria fornisce il materiale necessario per il ragionamento: senza di essa, lo sviluppo di pensieri complessi sarebbe impossibile. L'attenzione, invece, dirige il pensiero verso gli stimoli rilevanti, consentendo di concentrarsi su specifici aspetti di un problema o situazione e mantenendo il flusso del ragionamento. Un'altra dimensione significativa del pensiero è la sua natura astratta, che permette all'individuo di ragionare su concetti privi di una rappresentazione concreta immediata, come il tempo, l'etica o l'infinito. Questa capacità di operare su idee simboliche e astratte è cruciale per lo sviluppo di concetti complessi, inclusi quelli morali e sociali.

In sintesi, il pensiero è una funzione cognitiva dinamica e multidimensionale che permette all'individuo di esplorare, comprendere e interagire con la realtà in maniera

profonda. Non è solo uno strumento per affrontare problemi o prendere decisioni, ma rappresenta il mezzo attraverso cui costruiamo significati, interpretiamo le esperienze e immaginiamo il futuro, modellando attivamente il nostro rapporto con il mondo e con noi stessi.

Linguaggio

Il linguaggio è una funzione cognitiva centrale che consente di esprimere pensieri, idee ed emozioni attraverso un sistema di simboli condivisi. Non si limita alla comunicazione, ma svolge un ruolo determinante nell'organizzazione e nella strutturazione del pensiero, influenzando il modo in cui comprendiamo, elaboriamo e interagiamo con la realtà.

Le componenti principali del linguaggio includono la fonologia (i suoni), la morfologia (la struttura delle parole), la sintassi (l'organizzazione delle frasi) e la semantica (il significato). Sebbene ogni lingua abbia caratteristiche uniche, il processo di acquisizione del linguaggio segue principi universali. Gli studi mostrano che i bambini imparano rapidamente la loro lingua madre grazie a una combinazione di predisposizione biologica e interazione sociale.⁽⁴⁾ Questo fenomeno evidenzia il ruolo fondamentale dell'ambiente nell'innescare e modellare le capacità linguistiche.

Una caratteristica distintiva del linguaggio umano è la sua generatività: con un numero finito di parole e regole, è possibile creare un'infinità di frasi, concetti e significati.

(4) KUHL P.K. (2004). Early language acquisition: Cracking the speech code. *Nature Reviews Neuroscience*, 5(11), 831-843.

Questa flessibilità consente di descrivere non solo eventi presenti, ma anche passati, futuri o immaginari. Attraverso il linguaggio, le persone possono elaborare concetti astratti, esprimere desideri e costruire narrazioni complesse, ampliando così il proprio orizzonte cognitivo.

Oltre al linguaggio verbale, esiste una dimensione non verbale che include gesti, espressioni facciali, tono di voce e posture corporee. Questo linguaggio parallelo spesso rafforza o contraddice ciò che viene detto a parole, giocando un ruolo essenziale nella trasmissione delle emozioni e delle intenzioni. La comunicazione non verbale, infatti, è particolarmente rilevante nelle interazioni sociali, dove veicola messaggi che vanno oltre il significato letterale delle parole.

Dal punto di vista psicologico, il linguaggio è strettamente legato al pensiero e alla percezione. Non è solo un mezzo per esprimere ciò che pensiamo, ma anche uno strumento che modella il pensiero stesso. La ricchezza del vocabolario di una persona, ad esempio, influenza la sua capacità di comprendere e articolare concetti complessi. Chi possiede un vocabolario limitato potrebbe incontrare difficoltà non solo nell'espressione ma anche nella comprensione di idee astratte o sofisticate. Il linguaggio, in questo senso, non è solo uno strumento di comunicazione, ma un elemento che determina in parte ciò che siamo in grado di pensare e comprendere.

Questa connessione tra linguaggio e pensiero evidenzia una realtà importante: un linguaggio meno sviluppato può limitare l'accesso a conoscenze più profonde, ostacolando la comprensione di argomenti complessi. Le persone con strumenti linguistici ridotti potrebbero avere difficoltà a decodificare testi o idee che richiedono un vocabolario ampio, creando così barriere cognitive che non si limitano

alla comunicazione ma si estendono alla possibilità di pensare a tali concetti.

Il linguaggio ha anche una forte dimensione sociale e culturale. Non solo facilita le interazioni interpersonali, ma riflette e trasmette i valori, le norme e le tradizioni di una comunità. Attraverso il linguaggio, gli individui costruiscono identità, consolidano legami sociali e partecipano alla vita collettiva. La lingua, quindi, non è solo un mezzo di comunicazione, ma una finestra sulla cultura e sulla visione del mondo di una società.

In conclusione, il linguaggio è uno strumento multidimensionale che va oltre la mera trasmissione di informazioni. Esso struttura il pensiero, modella la percezione, trasmette cultura e influenza il modo in cui interagiamo con gli altri e comprendiamo il mondo. La sua complessità e flessibilità lo rendono una delle caratteristiche più distintive e potenti della cognizione umana.

Motivazione

La motivazione è un processo psicologico fondamentale che attiva, orienta e sostiene il comportamento verso il raggiungimento di obiettivi. È l'energia interna che spinge l'individuo ad agire, a persistere di fronte agli ostacoli e a investire le proprie risorse cognitive, emotive e fisiche per ottenere un risultato desiderato. La motivazione nasce dall'interazione dinamica tra bisogni, valori, desideri e aspettative, variando in base alle caratteristiche personali e al contesto situazionale.

Una distinzione essenziale nella comprensione della motivazione è quella tra motivazione intrinseca e

motivazione estrinseca. La motivazione intrinseca si basa sull'interesse o sul piacere che un individuo prova nel compiere un'attività in sé, senza che siano necessarie ricompense esterne. Per esempio, una persona può dedicarsi alla pittura per il puro piacere di creare o studiare una materia per la curiosità di apprendere. Al contrario, la motivazione estrinseca è alimentata da fattori esterni, come premi, riconoscimenti o il desiderio di evitare una punizione. In questo caso, l'attività è svolta per ottenere un risultato esterno piuttosto che per il piacere intrinseco legato all'attività stessa.

La motivazione è strettamente legata ai bisogni psicologici fondamentali, come il bisogno di competenza, autonomia e relazione con gli altri. Quando questi bisogni vengono soddisfatti, la motivazione risulta più solida e autonoma, favorendo un maggiore coinvolgimento e una persistenza prolungata. Al contrario, la frustrazione di tali bisogni può rendere la motivazione più instabile e dipendente da stimoli esterni, riducendo l'impegno e il senso di autorealizzazione.

Un elemento chiave della motivazione è la percezione delle proprie capacità di influenzare gli esiti delle azioni intraprese, definita autoefficacia. Una persona che crede di poter avere successo in un compito e ne riconosce il valore sarà più propensa a impegnarsi. Al contrario, la mancanza di fiducia nelle proprie capacità può portare a una riduzione dell'impegno o a comportamenti di evitamento, anche in presenza di condizioni favorevoli.

Le emozioni giocano un ruolo significativo nella motivazione. Stati emotivi positivi, come entusiasmo e soddisfazione, tendono a rafforzare la spinta motivazionale, mentre emozioni negative, come ansia, frustrazione

o paura del fallimento, possono inibire l'azione o portare a un disimpegno. Inoltre, le emozioni influenzano non solo l'intensità della motivazione, ma anche la sua qualità, determinando se il comportamento sarà orientato al miglioramento personale o alla semplice evitazione del fallimento.

In sintesi, la motivazione è un processo complesso e dinamico che guida il comportamento umano. È alimentata da una combinazione di fattori interni ed esterni e si manifesta nel desiderio di soddisfare bisogni personali, raggiungere obiettivi e affrontare sfide. La motivazione non solo fornisce l'energia per agire, ma orienta anche le scelte e le priorità, rendendo possibile l'impegno in attività significative e il perseguimento del cambiamento e della crescita personale.

Emozioni

Le emozioni sono stati affettivi complessi che riflettono la risposta dell'individuo a stimoli interni o esterni. Il termine "emozione" deriva dal latino *emotio*, che significa "movimento" o "scuotimento", facendo riferimento al movimento interno suscitato da eventi o pensieri che influenzano il nostro stato psicofisico. Nel corso del tempo, la comprensione delle emozioni si è evoluta: da una visione che le contrapponeva alla razionalità si è passati a una prospettiva integrata che ne riconosce il ruolo essenziale nella vita quotidiana e nel funzionamento psicologico.

Le emozioni non si limitano a essere esperienze soggettive interne, ma si manifestano anche attraverso l'espressione

esterna. Questa può includere cambiamenti fisiologici come l'accelerazione del battito cardiaco e della respirazione, modifiche nell'espressione facciale come sorrisi o smorfie e, infine, gesti corporei come il tono di voce o il linguaggio del corpo. Tali segnali non solo esprimono lo stato emotivo dell'individuo, ma facilitano anche la comunicazione e la regolazione sociale.

In ambito psicologico, le emozioni sono descritte come risposte rapide e automatiche a situazioni che influenzano il benessere e l'integrità dell'individuo. La paura, per esempio, è una risposta a minacce percepite, che attiva meccanismi fisiologici di difesa come la fuga o l'attacco. La gioia, invece, promuove comportamenti che favoriscono il benessere e rafforzano le relazioni sociali.

Le emozioni si classificano generalmente in emozioni primarie ed emozioni complesse. Le emozioni primarie, come gioia, tristezza, paura, rabbia, sorpresa e disgusto, sono universali e presenti in tutte le culture umane. Queste emozioni sono innate e hanno basi biologiche comuni. Le emozioni complesse, come orgoglio, vergogna, colpa e invidia, derivano dalla combinazione di emozioni primarie e richiedono una maggiore consapevolezza di sé e delle norme sociali.

Studi come quelli di Plutchik hanno indagato l'origine e la manifestazione delle emozioni, sviluppando modelli descrittivi che rappresentano la complessità e le relazioni tra i vari stati emotivi come la ruota delle emozioni, di cui propongo una mia personale elaborazione grafica⁽⁵⁾.

(5) PLUTCHIK, R., & KELLERMAN, H. (Eds.). (2013). *Theories of emotion* (Vol. 1). Academic press.



Si tratta di un complesso modello descrittivo per comprendere e categorizzare l'ampia gamma di emozioni umane. Il modello propone otto emozioni di base (gioia, fiducia, paura, sorpresa, tristezza, disgusto, rabbia e aspettativa) che si articolano in dimensioni di intensità e polarità, formando coppie di emozioni opposte. Ogni emozione di base è suscettibile di variazioni d'intensità e può combinarsi con altre, generando emozioni secondarie più sfumate (ad esempio, gioia e fiducia danno luogo all'amore). Verso il centro troviamo le emozioni con la loro accentuazione più forte, al contrario verso l'esterno le troviamo con una sfumatura più leggera. Così, per esempio, l'accentuazione

forte della paura diventa terrore mentre quella più attenuata diventa apprensione.

Un aspetto interessante delle emozioni è il loro legame con la cognizione. Le emozioni non sono semplici risposte automatiche ma interagiscono con i nostri pensieri. Ad esempio la nostra interpretazione di una situazione può influenzare il tipo di emozione che proviamo. Se interpretiamo un commento come offensivo potremmo provare rabbia mentre un'interpretazione più neutrale potrebbe generare una risposta emotiva diversa o meno intensa. Le emozioni però non si limitano a essere influenzate dai nostri pensieri, a loro volta esse influenzano profondamente il modo in cui percepiamo e interpretiamo ciò che ci accade. Quando proviamo un'emozione questa agisce come un filtro che colora la nostra visione della realtà facendoci notare certi aspetti e ignorandone altri. Una persona felice, ad esempio, potrebbe vedere un cambiamento come una possibilità di crescita mentre una persona triste potrebbe percepirlo come una difficoltà insormontabile. In questo modo le emozioni non sono semplicemente reazioni automatiche ma processi attivi che modellano ciò su cui ci concentriamo, il significato che diamo agli eventi e alle situazioni. Questo legame tra emozione e cognizione crea un'interazione continua che non solo determina il nostro modo di vivere le esperienze ma guida anche le nostre scelte e comportamenti. Comprendere questa relazione bidirezionale ci aiuta a vedere come le emozioni possano arricchire la nostra capacità di giudizio ma anche condizionarci rendendo essenziale imparare a gestirle in modo consapevole. Le emozioni, infatti, non sono semplici reazioni da controllare o ignorare ma strumenti fondamentali che danno profondità e significato alla nostra vita.

È interessante notare che, culturalmente, si tende spesso a etichettare alcune persone come “emotive”, con una connotazione negativa, associandole a fragilità o debolezza. Questo etichettamento suggerisce che le persone emotive siano meno capaci di gestire la vita quotidiana o le difficoltà, ma in realtà siamo tutti emotivi. Le emozioni sono parte integrante dell’esperienza umana; senza di esse saremmo privi della capacità di reagire agli stimoli, di prendere decisioni o di adattarci alle situazioni. Le emozioni, quindi, non sono un segno di debolezza ma una componente vitale della nostra sopravvivenza e del nostro benessere. Se non fossimo emotivi saremmo essenzialmente privi di vita poiché le emozioni ci guidano e ci motivano in ogni aspetto del nostro comportamento.

Le emozioni sono fondamentali non solo per il nostro benessere individuale ma anche per la nostra vita sociale. Attraverso le emozioni comunichiamo i nostri stati interni agli altri e regoliamo le nostre interazioni sociali. Emozioni come l’amore o la gratitudine favoriscono le relazioni sociali mentre emozioni come la rabbia o il disgusto possono segnalare conflitti o avvertimenti di pericolo.

Le emozioni non sono sempre facili da controllare o comprendere. Spesso è necessario sviluppare competenze emotive, come l’intelligenza emotiva, che include la capacità di riconoscere le proprie emozioni e quelle altrui, regolarle efficacemente e utilizzarle in modo funzionale per guidare il comportamento. Una scarsa consapevolezza o regolazione delle emozioni può portare a difficoltà interpersonali e a disfunzioni comportamentali.

In sintesi, le emozioni sono componenti fondamentali dell’esperienza umana, integrate nel nostro funzionamento biologico, psicologico e sociale. Esse ci permettono di

adattarci al mondo che ci circonda influenzando il nostro comportamento e le nostre relazioni. La loro funzione va ben oltre la semplice reazione agli stimoli: le emozioni modellano il nostro modo di percepire, pensare e interagire, arricchendo ogni aspetto della nostra vita.

Personalità

La personalità è l'insieme delle caratteristiche psicologiche che definiscono il modo in cui un individuo pensa, sente e si comporta in maniera coerente nel tempo e nelle diverse situazioni. È ciò che rende unica ogni persona, la distingue dagli altri e influenza il suo modo di interagire con il mondo. La personalità non è statica, ma si sviluppa e si modifica nel corso della vita, influenzata sia da fattori genetici che ambientali.



In italiano, il termine *personalità* deriva da *persona*, che a sua volta ha origine dal latino *per-sonàr* (risuonare attraverso), in riferimento alla maschera di legno indossata dagli attori nel teatro greco e romano. Queste maschere erano modellate per rappresentare e accentuare emozioni come rabbia, tristezza, gioia e altre ancora; erano intagliati volti con lineamenti che enfatizzavano tali stati d'animo rendendoli visibili anche a distanza. Queste maschere svolgevano quindi una duplice funzione: permettere a tutti gli spettatori, anche quelli più lontani, di vedere i tratti del volto enfatizzati ma anche di amplificare il riverbero della voce. Col tempo, questa accezione si è evoluta, definendo la *personalità* come l'insieme delle caratteristiche comportamentali

che contraddistinguono un individuo. Questo concetto ci ricorda che la personalità si manifesta attraverso le interazioni sociali, ma ha radici più profonde legate ai tratti interiori e stabili dell'individuo.

In psicologia la personalità è tradizionalmente studiata attraverso le teorie dei tratti che identificano caratteristiche relativamente stabili nel tempo come l'estroversione, la coscienziosità o la stabilità emotiva. Questi tratti costituiscono una sorta di "profilo" individuale che descrive la tendenza a comportarsi in un certo modo. Un modello molto utilizzato per descrivere la personalità è quello dei Big Five, che individua cinque dimensioni fondamentali: apertura all'esperienza, coscienziosità, estroversione, amicalità e nevroticismo. Queste dimensioni rappresentano una sintesi dei principali aspetti del comportamento umano e possono aiutare a comprendere le differenze tra gli individui in termini di adattamento e relazioni interpersonali.

La personalità è influenzata da diversi fattori. I fattori genetici giocano un ruolo importante: molte caratteristiche della personalità sono ereditarie e hanno una base biologica. Tuttavia, l'ambiente, comprese le esperienze di vita, l'educazione e le interazioni sociali, contribuisce in modo significativo alla formazione e allo sviluppo della personalità. Il modo in cui una persona reagisce alle sfide, alle gratificazioni e agli stress del mondo esterno è modellato sia dalla sua struttura genetica che dalle esperienze che ha vissuto.

Un altro aspetto chiave della personalità è la stabilità nel tempo. Sebbene ci siano delle variazioni comportamentali dovute alle circostanze, i tratti fondamentali della personalità tendono a rimanere relativamente stabili durante l'arco della vita. Tuttavia, alcuni eventi significativi, come traumi, malattie o grandi cambiamenti sociali, possono

influenzare l'espressione della personalità portando a trasformazioni anche durature.

Oltre ai tratti stabili la personalità comprende anche elementi dinamici come le motivazioni, i valori e gli atteggiamenti che influenzano le scelte di una persona. Ad esempio, una persona con una forte inclinazione verso l'indipendenza e l'autodeterminazione sarà più motivata a cercare situazioni che le consentano di prendere decisioni autonome mentre una persona orientata verso la cooperazione e l'appartenenza sociale cercherà il supporto e l'interazione con gli altri.

La personalità non riguarda solo l'individuo ma ha anche una dimensione interpersonale. Attraverso la personalità, costruiamo relazioni e ci adattiamo ai contesti sociali. Una personalità ben adattata consente all'individuo di gestire con successo le richieste dell'ambiente mentre una personalità disfunzionale può portare a difficoltà di adattamento e problemi nelle relazioni interpersonali.

Inoltre, la personalità ha un'influenza significativa sul benessere psicologico. Alcuni tratti, come la stabilità emotiva, l'apertura mentale o la coscienziosità, sono associati a un miglior funzionamento psicologico e a una maggiore capacità di affrontare le difficoltà della vita. Al contrario, tratti come il nevroticismo o una bassa coscienziosità possono essere associati a una maggiore vulnerabilità emotiva e a difficoltà nel raggiungere gli obiettivi personali.

In sintesi, la personalità è un aspetto centrale dell'identità umana, che definisce il modo in cui ciascun individuo percepisce e interagisce con il mondo. È un sistema complesso e dinamico, che comprende tratti stabili e influenze ambientali, guidando le scelte di vita, il comportamento e le relazioni con gli altri.

Personalità cristiana

Esiste una personalità definibile cristiana. Sebbene il termine personalità non compaia nei testi sacri originali, alcune esortazioni invitano a rivestire un nuovo comportamento e a spogliarsi delle vecchie abitudini (Colossesi 3:9, 10; Efesini 4:20-24). Questo cambiamento viene paragonato al gesto del cambiarsi d'abito: un'azione visibile, concreta e definitiva.

Questo tipo di trasformazione non riguarda la personalità in senso psicologico, poiché i tratti della personalità sono generalmente considerati stabili e difficili da modificare. Invece, si tratta di un cambiamento comportamentale, possibile attraverso l'adozione consapevole di nuovi schemi di azione. Studi scientifici dimostrano che l'ambiente e le persone che ci circondano possono influenzare in modo significativo l'espressione dei nostri comportamenti, facilitando o inibendo certe abitudini⁽⁶⁾.



La metafora del cambiarsi d'abito non deve trarre in inganno circa la superficialità e l'esteriorità dell'azione. L'accento è posto sul cambiamento, non sui vestiti. Come già osservato, la metafora è efficace in quanto indica un risultato evidente e finale. Il verbo greco *apotithêmi*, usato per “togliere”, suggerisce un'azione decisa e definitiva, mentre *enduô* (“rivestire”) indica un cambiamento risoluto, evidente come un nuovo abito. È quindi un cambiamento interiore, deciso da un rinnovamento nel proprio modo di pensare (Efesini 4:23). L'azione non è transitoria ed è determinata

(6) BANDURA, A. (2020). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Psychology: The Journal of the Hellenic Psychological Society*, 12(3), 313–333.

da una spinta interna, volontaria e risoluta da parte dell'individuo. Il cambiamento degli schemi mentali può portare a nuovi schemi comportamentali resi stabili nel tempo e allineati con il modo di vivere gradito a Dio. Non si tratta di rivestire ipocritamente una maschera come facevano gli attori del teatro greco-romano.

Questo processo di cambiamento non può essere imposto da fattori esterni, come regole o obblighi, poiché tali pressioni portano spesso a risultati temporanei e superficiali. Perché un cambiamento sia stabile e significativo, deve essere motivato internamente, attraverso una riflessione profonda e una volontà personale. In questo senso, il ruolo di chi guida e sostiene gli altri nel loro percorso si concentra sull'ispirare, educare e incoraggiare una trasformazione interiore, anziché orientarsi sull'applicazione di regole. Questo tipo di approccio valorizza la crescita individuale e rende il cambiamento più duraturo e autenticamente desiderato.

La differenza tra una personalità cristiana sincera e i comportamenti esteriori che non riflettono una spiritualità autentica può essere meglio compresa analizzando il fenomeno della doppia vita. Questo si manifesta quando un giovane o un adulto anziché essere guidato verso una spiritualità sincera e spontanea viene oppresso da regole che impongono comportamenti conformi a un'idea formale di devozione. Questo tipo di comportamento si manifesta in una facciata di rispetto verso le regole in pubblico, mentre in privato l'individuo agisce seguendo desideri e scelte non coerenti con tali valori.

Un parallelo interessante si può osservare nel periodo del proibizionismo negli Stati Uniti, quando leggi rigide e restrittive portarono a comportamenti clandestini e alla

nascita di mercati alternativi. Allo stesso modo, l'imposizione di regole senza alternative valide può portare le persone, in particolare i giovani, a cercare soluzioni che non rispettano i principi iniziali. In questi casi, la ribellione non scaturisce da una scelta deliberata, bensì da un senso di oppressione che prevale sulla volontà.

Per promuovere una spiritualità sana e vera è fondamentale che il giovane comprenda e accetti di sua volontà le scelte che sono in armonia con i principi morali espressi nella Bibbia. Ad esempio, invece di partecipare a feste in cui sono presenti comportamenti degradanti potrebbe scegliere di organizzare incontri con amici che condividono i suoi valori. Allo stesso modo, invece di cercare svaghi pericolosi o che stimolano desideri sbagliati, potrebbe dedicarsi a hobby che contribuiscono a sviluppare talenti o capacità utili per la propria vita.

La persona che sviluppa una spiritualità sincera non agisce per compiacere gli altri o per rispettare regole imposte, ma per vivere in armonia con il proprio modo di essere e con il proprio benessere personale. Questo tipo di cambiamento non solo protegge dall'incoerenza, ma favorisce una maggiore serenità e una soddisfazione duratura.

Psicopatologie

Le psicopatologie sono disturbi mentali che alterano il funzionamento cognitivo, emotivo e comportamentale di un individuo, compromettendo la sua capacità di adattamento e interazione con l'ambiente. Questi disturbi possono manifestarsi in molte forme e livelli di gravità e sono studiati e trattati nell'ambito della psicologia clinica e della

psichiatria. Le psicopatologie possono influenzare diverse funzioni cognitive e processi psicologici come la percezione, l'attenzione, la memoria, il pensiero, il linguaggio, la motivazione, le emozioni e la personalità.

Per quanto riguarda la percezione, le psicopatologie legate a questo processo includono i disturbi percettivi come le allucinazioni, che si manifestano in condizioni come la schizofrenia o i disturbi psicotici, in cui la persona percepisce stimoli che non esistono nella realtà. Distorsioni percettive possono anche essere presenti nei disturbi da uso di sostanze.

Tra i disturbi legati all'attenzione, uno dei più noti è il disturbo da deficit di attenzione e iperattività (ADHD), caratterizzato da difficoltà nel mantenere la concentrazione su compiti specifici, spesso associate a comportamenti impulsivi.

I disturbi della memoria comprendono condizioni come l'amnesia dissociativa, che ostacola il ricordo di informazioni personali spesso connesse a eventi traumatici. Patologie neurodegenerative, come l'Alzheimer, rappresentano un'altra categoria di disturbi in cui la memoria e altre capacità cognitive subiscono un grave deterioramento.

I disturbi legati al pensiero includono la schizofrenia, in cui vi è una disorganizzazione del pensiero, con la presenza di deliri e credenze false, e il disturbo ossessivo-compulsivo (DOC), caratterizzato da pensieri intrusivi ricorrenti (ossessioni) e comportamenti ripetitivi (compulsioni) che l'individuo sente di dover eseguire per ridurre l'ansia.

Le patologie che riguardano il linguaggio possono includere l'afasia, che è la perdita o compromissione della capacità di esprimersi o comprendere il linguaggio, spesso conseguenza di lesioni cerebrali o ictus. In condizioni

come l'autismo, possono esserci difficoltà significative nello sviluppo del linguaggio e nella comunicazione sociale.

Disturbi come la depressione influenzano profondamente la motivazione, causando condizioni come l'anedonia, cioè l'incapacità di trovare piacere in attività abitualmente gratificanti. I disturbi dell'alimentazione, come l'anoressia nervosa, invece, esprimono una profonda alterazione nella motivazione a soddisfare bisogni fisiologici essenziali.

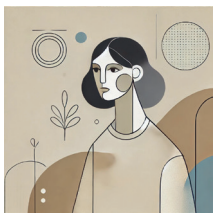
Le emozioni risultano spesso alterate nei disturbi dell'umore. Nella depressione maggiore, l'umore è persistentemente basso e le emozioni positive diventano difficili da provare. Nel disturbo bipolare, invece, si alternano fasi di depressione a episodi di mania caratterizzati da euforia eccessiva e iperattività. Nei disturbi d'ansia, come il disturbo d'ansia generalizzato, le emozioni sono dominate da una risposta sproporzionata a eventi quotidiani con preoccupazioni costanti e difficoltà nella loro regolazione.

Tra le psicopatologie legate alla personalità troviamo i disturbi di personalità, come il disturbo borderline, che si manifesta con instabilità emotiva, comportamenti impulsivi e relazioni interpersonali difficili. Un ulteriore esempio è il disturbo antisociale di personalità, caratterizzato da un persistente disprezzo per le regole e i diritti altrui.

In sintesi, le psicopatologie sono disturbi che possono colpire diversi aspetti della vita mentale e del comportamento umano, compromettendo l'adattamento e la qualità della vita dell'individuo. La loro comprensione e trattamento sono centrali per la psicologia clinica e la psichiatria, con l'obiettivo di migliorare il benessere psicologico delle persone affette da questi disturbi.

I disturbi della salute mentale affliggono milioni di persone ogni giorno, eppure persiste un forte stigma riguardo alla

cura e all'importanza dell'igiene mentale. Mentre le malattie fisiche sono riconosciute come problemi legittimi che richiedono cure mediche, chi soffre di disturbi come depressione, ansia o altre condizioni psichiche viene spesso trascurato e, in molti casi, privato dell'accesso alle terapie necessarie.



È paradossale che, mentre nessuno direbbe a chi soffre di polmonite di “provare semplicemente a respirare più profondamente” o a una persona con diabete di “imparare a superarlo”, questo genere di messaggi viene invece rivolto a chi affronta una malattia mentale. Perché mai diremmo a chi è depresso di “tirarsi su” o a chi è ansioso di “non preoccuparsi”? Non solo questi commenti sono inefficaci, ma spesso peggiorano la sofferenza di chi già lotta contro disturbi che non si possono risolvere da soli. Questo doppio standard, alimentato da pregiudizi, spinge a credere che la volontà sia sufficiente per superare anche i disturbi psicologici ed emotivi. Ma se non chiediamo a una persona di combattere da sola una malattia fisica, perché pensiamo che debba farlo se soffre di un disagio psicologico? I problemi di salute mentale non sono sotto il pieno controllo dell'individuo, e le malattie psichiche, come quelle fisiche, richiedono un approccio professionale specialistico. Le persone devono poter accedere a cure adeguate per i disturbi da cui sono afflitte.

Nel tempo, la percezione della salute mentale e l'approccio al supporto psicologico hanno subito cambiamenti significativi, con una crescente apertura verso il ricorso a professionisti qualificati. In questo scenario, è importante che le guide spirituali riconoscano i confini del proprio ruolo, evitando di sostituirsi agli specialisti della salute mentale. Sebbene il loro sostegno sia essenziale per il benessere

emotivo e spirituale, intervenire su problematiche psicologiche o psichiatriche senza la necessaria formazione può aggravare, piuttosto che alleviare, la situazione. Una collaborazione rispettosa e integrata con i professionisti del settore rappresenta un atto di saggezza e umiltà, oltre che un mezzo per garantire un aiuto realmente efficace a chi ne ha bisogno.

Per chi svolge un ruolo di guida spirituale, prendersi cura del proprio benessere psicologico è utile non solo per sé stesso ma anche per il benessere delle persone che guida. Le difficoltà comuni affrontate da chi ricopre questo ruolo includono ansia, stress, senso di inadeguatezza, disturbi dell'umore e isolamento. Una delle sfide più frequenti è rappresentata dalla gestione del tempo, spesso insufficiente per bilanciare efficacemente le responsabilità personali e comunitarie. Promuovere la propria salute mentale, quindi, diventa una priorità imprescindibile per prevenire il rischio di burnout e garantire una leadership equilibrata e positiva⁽⁷⁾.

Gruppi

In psicologia sociale, lo studio dei gruppi esplora come le persone si comportano, pensano e sentono quando fanno parte di un collettivo. Un gruppo è composto da individui che condividono obiettivi, interagiscono tra loro e sviluppano un senso di identità comune. Questo contesto sociale incide profondamente sul comportamento individuale, spesso inducendo risposte diverse rispetto a quelle che l'individuo avrebbe avuto agendo da solo. I gruppi variano per dimensione, scopo

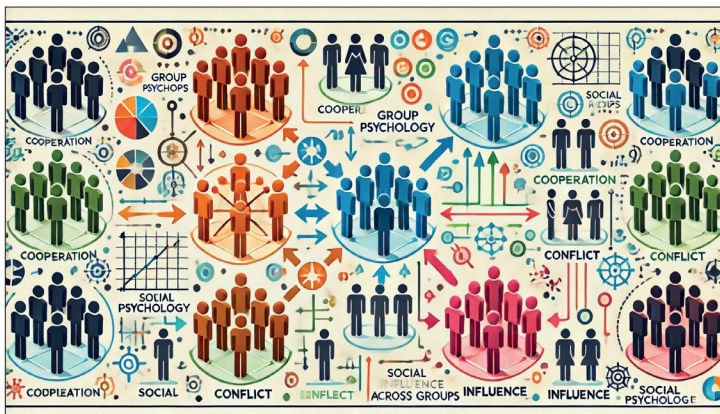
(7) HALL, T.W. (1997). The personal functioning of pastors: A review of empirical research with implications for the care of pastors. *Journal of Psychology and Theology* 25(2), 240-253.

e struttura, ma in ogni caso sono caratterizzati da dinamiche psicologiche che influenzano il loro funzionamento.

Un fenomeno centrale nello studio dei gruppi è la conformità, ovvero la tendenza degli individui a modificare comportamenti, opinioni o valori per adattarsi alle norme collettive. La conformità può scaturire dalla pressione sociale, esplicita o implicita, o dal desiderio di accettazione e di evitare conflitti. Ad esempio, un individuo potrebbe adeguarsi al pensiero dominante del gruppo anche contro le proprie convinzioni personali per evitare l'esclusione. Questo fenomeno si manifesta in modo particolarmente evidente nell'adolescenza dove il gruppo sociale di riferimento può influenzare profondamente le scelte comportamentali, talvolta orientandole verso condotte disadattive come l'abuso di sostanze. La mancanza di modelli positivi amplifica la probabilità di assimilare comportamenti disfunzionali, accentuando le sfide di questa fase evolutiva.

Un altro processo rilevante è la polarizzazione di gruppo, per cui le decisioni o le opinioni collettive diventano più estreme rispetto a quelle che i membri avrebbero espresso individualmente. Questo effetto emerge spesso in discussioni su temi controversi dove l'influenza reciproca rafforza posizioni radicali. In parallelo, si osserva il fenomeno dell'inerzia di gruppo o effetto spettatore, che descrive la riduzione della probabilità che un individuo intervenga in una situazione di emergenza quando è presente un gruppo numeroso. La responsabilità personale sembra diluirsi in queste circostanze, portando a un minore senso di urgenza nell'agire.

La coesione di gruppo è un altro fattore critico che determina quanto i membri si sentano legati e identificati tra loro. Gruppi coesi tendono a essere più efficienti nel raggiungimento degli obiettivi, poiché promuovono motivazione e



supporto reciproco. Tuttavia, un eccesso di coesione può portare al cosiddetto pensiero di gruppo, in cui il desiderio di mantenere armonia interna ostacola la valutazione critica favorendo decisioni rischiose o poco ponderate. Questo fenomeno si verifica quando i membri evitano il dissenso per preservare l'unità, sacrificando la qualità delle decisioni.

La leadership gioca un ruolo determinante nelle dinamiche di gruppo. Diversi stili di leadership producono effetti distinti: una leadership autoritaria impone decisioni dall'alto, spesso creando un ambiente meno partecipativo; una leadership democratica coinvolge attivamente i membri nel processo decisionale, favorendo collaborazione e inclusione; una leadership permissiva, pur offrendo grande libertà, può condurre a una mancanza di direzione e coordinamento.

Un ulteriore concetto chiave è quello dell'identificazione sociale, che si riferisce alla tendenza delle persone a costruire la propria identità associandosi a gruppi percepiti come prestigiosi o significativi. Questo meccanismo rafforza l'autostima individuale ma può anche alimentare dinamiche di esclusione verso gruppi esterni. La divisione tra ingroup e

outgroup illustra bene questa tendenza: mentre l'ingroup rappresenta il gruppo di appartenenza, visto con favore, l'outgroup è spesso percepito in termini negativi, dando origine a pregiudizi e discriminazioni. Questo schema contribuisce a rafforzare la coesione interna al gruppo ma, al contempo, può generare tensioni e conflitti con i gruppi esterni.

Come evidenziato, lo studio della psicologia dei gruppi dimostra quanto il contesto collettivo influenzi i processi decisionali e i comportamenti individuali. Fenomeni come conformità, polarizzazione, coesione, identificazione sociale e divisione tra ingroup e outgroup rivelano la complessità delle dinamiche di gruppo, offrendo spunti utili per comprendere le interazioni umane, sia nelle piccole comunità che nelle organizzazioni più grandi.

Fenomenologia

Lo studio dei fenomeni e l'analisi della realtà permettono di osservare, analizzare e interpretare ciò che accade nel mondo esterno e ciò che viene riferito dalle persone. Questo metodo richiede la sospensione dei giudizi precostituiti per accedere alla realtà in modo più oggettivo, basandosi su dati concreti, esperienze vissute e fatti osservabili. Si tratta di un processo che si allontana dall'ideologia e dal pregiudizio, poiché richiede un'analisi attenta e imparziale, mirata a comprendere la realtà per come essa si manifesta piuttosto che filtrarla attraverso convinzioni soggettive o preconcepite.

Questa modalità di pensiero può essere applicata anche nella vita quotidiana diventando una capacità personale di fare valutazioni obiettive e ben fondate attraverso un'osservazione accurata e una riflessione profonda. In termini

psicologici e diagnostici questa capacità consente di formulare diagnosi basate su dati reali senza che siano distorte da percezioni errate o da idee stereotipate. Analizzare un fenomeno umano o sociale significa, quindi, osservare il comportamento, i pensieri e le emozioni degli individui così come vengono espressi raccogliendo informazioni non filtrate da teorie preesistenti o da visioni ideologiche ma ancorate a ciò che effettivamente accade.

Essere in grado di “vedere” i fenomeni per quello che sono, comprendendone le dinamiche e le implicazioni è una competenza chiave non solo per la psicologia, ma anche per chiunque desideri esprimere giudizi validi e formulare valutazioni accurate. Questa capacità promuove un approccio che favorisce la chiarezza e l’oggettività portando a conclusioni basate sulla realtà libere da pregiudizi, ideologie o false credenze.

Lo studio fenomenologico consente di acquisire una comprensione più profonda e veritiera della realtà offrendo strumenti essenziali per una valutazione più oggettiva e accurata e può essere applicato in ambito psicologico, sociale e quotidiano promuovendo una visione del mondo libera da distorsioni ideologiche, pregiudizi o generalizzazioni.

Nella Bibbia non si parla espressamente di questa capacità, ma c’è un ragionamento in Ecclesiaste 11:3, poco noto in verità, che è chiarificante: “Se le nubi sono piene di acqua, la rovesciano sopra la terra; se un albero cade a sud o a nord, là dove cade rimane” (CEI). Che significa?

“Se le nubi sono piene di acqua, la rovesciano sopra la terra”. Detto in altri termini, se piove vuol dire che le nuvole erano cariche d’acqua, non si devono cercare altre spiegazioni. L’esortazione è di osservare i fatti e risalire alle ovvie cause, senza andare a produrre chissà quali interpretazioni.



“Se un albero cade a sud o a nord, là dove cade rimane”. Questa che sembra un’ovvietà pare trasmettere l’idea di accettare la realtà, di non spendere energie mentali ed emotive per contrastarla, poiché è inutile, perché tanto l’albero lì è e lì resta dov’è caduto. Forse non volevamo che cadesse, ma è successo, ed è proprio lì, e non si muove.

Apprendere e applicare questa capacità consente alle guide spirituali di svolgere il loro ruolo in modo più aderente

alle realtà individuali delle persone che assistono. Questo approccio favorisce interventi più mirati ed efficaci, portando a risultati migliori e più duraturi nel tempo. Perché? Perché permette di adattare il sostegno alle esigenze specifiche di ogni individuo, riconoscendo che ciascuno vive esperienze, bisogni e difficoltà uniche. Comprendere queste realtà consente di evitare approcci standardizzati o generici, valorizzando invece l'ascolto empatico e il discernimento. Questo non solo rafforza il legame tra chi offre supporto e chi lo riceve, ma favorisce anche una crescita personale e spirituale più profonda e sostenibile, in quanto fondata su un sostegno concreto e mirato. Inoltre, tale modalità di intervento contribuisce a creare un ambiente in cui le persone si sentono comprese, rispettate e incoraggiate, aumentando la fiducia reciproca e l'efficacia complessiva delle attività di sostegno.

Meditazione

La meditazione, in psicologia, è definita come un processo di focalizzazione attentiva prolungata, finalizzato a regolare la consapevolezza e l'emotività. Essa promuove un equilibrio tra due ritmi cognitivi ed emotivi: la "velocità mentale", che riflette la rapidità nell'elaborazione delle informazioni, e la "velocità del cuore", legata a processi più lenti e profondi, orientati alla maturazione del desiderio e della motivazione. Attraverso la meditazione, è possibile sincronizzare questi ritmi, favorendo una connessione tra comprensione immediata e aspirazioni durature, essenziali per cambiamenti comportamentali stabili.

La velocità mentale si riferisce alla capacità della mente di processare rapidamente informazioni e adattarsi a nuove

situazioni. È una competenza chiave in un mondo accelerato, dominato dalla tecnologia, che richiede risposte rapide ed efficaci. Tuttavia, questa rapidità, se non bilanciata, può portare a decisioni superficiali e a una conoscenza frammentaria, priva di significato profondo. Il sovraccarico mentale causato da ritmi intensi e dall'iperstimolazione cognitiva rischia di creare una disconnessione tra apprendimento rapido ed esperienza emotiva.

In contrapposizione, la velocità del cuore rappresenta un ritmo più lento, necessario per l'elaborazione emotiva e la costruzione di desideri e valori. Questo tempo dilatato consente all'individuo di interiorizzare le esperienze, trasformando le conoscenze in comprensioni profonde e significative. È in questo spazio che si sviluppano motivazioni sincere e stabili, capaci di sostenere il cambiamento personale nel lungo termine. La lentezza del cuore, quindi, non è un ostacolo, ma una risorsa preziosa per promuovere un apprendimento radicato e orientato al benessere personale.

La meditazione può favorire una connessione tra processi cognitivi veloci e riflessivi, aiutando a bilanciare la tendenza verso un pensiero automatico con una maggiore consapevolezza. Dal punto di vista neuropsicologico, essa è associata a una maggiore regolazione dell'attività della corteccia prefrontale, riducendo l'iperattività mentale e stimolando il sistema nervoso parasimpatico, che promuove calma e introspezione. Inoltre, la meditazione modula la reattività emotiva dell'amigdala, favorendo risposte più equilibrate agli stimoli esterni.

La meditazione offre un mezzo per integrare pensiero e desiderio, velocità mentale e lentezza del cuore. Attraverso questa pratica, l'individuo può sviluppare una maggiore armonia interiore, promuovendo una vita più consapevole e allineata alle proprie aspirazioni e valori.

COMPENDIO DELLE AZIONI PASTORALI TIPICHE

Le parole non sempre vengono utilizzate con piena consapevolezza del loro significato. Ad esempio, si potrebbe affermare di aver incoraggiato qualcuno, ma, analizzando i fatti, emerge che lo si è semplicemente costretto. Allo stesso modo, chi è chiamato a insegnare potrebbe limitarsi a informare o, in casi peggiori, a imporre un punto di vista.

Inoltre, alcuni termini vengono usati erroneamente come sinonimi, pur non avendo lo stesso significato. Un caso emblematico è quello di “convincere” e “persuadere” (da pronunciare *persuadére* e non *persuàdere*), che si distinguono non solo sul piano linguistico ma anche nelle loro implicazioni psicologiche.

Le parole esaminate in questo contesto non sono solo espressioni linguistiche ma veicolano un’azione, un compito da svolgere. Se chi deve agire non comprende pienamente il significato di queste parole, come potrà compiere la sua missione in modo efficace? Per questo motivo, è importante dare rilievo al significato psicologico dei termini,

per favorire una comprensione più profonda e una messa in pratica più consapevole.

Ammonire

Il termine *ammonire* implica un'azione volta a consigliare, esortare o avvertire una persona riguardo a una condotta o a una decisione, con lo scopo di guidarla e proteggerla da eventuali errori o pericoli. La radice latina del termine significa “avvisare”, e porta con sé l'idea di “mostrare” o “rendere visibile” una questione che l'ammonito potrebbe non conoscere, aprendo così la strada a una comprensione più profonda o a un cambiamento positivo.

L'ammonizione non è quindi un rimprovero per un errore commesso ma un intervento propositivo che mira alla crescita morale e spirituale di chi viene ammonito. Viene posta in essere con lo scopo di proteggere e incoraggiare l'altro a prendere decisioni più sagge ponendo in luce i benefici derivanti da scelte migliori o i rischi connessi a determinate condotte. Chi ammonisce si muove, quindi, spinto dal desiderio di aiutare e migliorare sempre con rispetto e affetto come dimostrano le scritture.

L'apostolo Paolo utilizza il termine “ammonire” per descrivere il suo ruolo educativo, sottolineando l'importanza di guidare e formare gli altri verso una maggiore consapevolezza e maturità personale. In Colossesi 1:28 si legge: “E lui che noi annunciamo, ammonendo e istruendo ogni uomo con ogni sapienza, per presentare ogni uomo perfetto in Cristo” (NR). In questo caso l'ammonizione assume un carattere pedagogico, configurandosi come un processo che favorisce il progresso individuale e collettivo

attraverso l'apprendimento e l'applicazione di principi utili alla crescita.

In un contesto diverso, come in 1 Tessalonicesi 5:14 (CEI): “Vi esortiamo, fratelli, a correggere quelli che vivono disordinatamente, a confortare i deboli di animo, a sostenere i deboli e a essere pazienti con tutti”, il termine assume una connotazione più orientata alla correzione. Qui ammonire significa intervenire in modo mirato per affrontare comportamenti inadeguati con l'obiettivo di ristabilire un equilibrio e promuovere il benessere del gruppo.

Ammonire, dunque, non si limita a segnalare un errore, ma implica un'azione costruttiva volta a stimolare la riflessione e suggerire alternative pratiche per migliorare. Ad esempio, in 1 Corinti 4:14 (ND), Paolo scrive: “Non vi scrivo queste cose per farvi vergognare, ma per ammonirvi come miei figli diletti”. Questo versetto evidenzia l'aspetto empatico dell'ammonizione, concepita non come una critica fine a sé stessa ma come un intervento volto a favorire una trasformazione positiva.

In un altro esempio, riportato in Atti 20:31 “Perciò vegliate, ricordandovi che per tre anni, notte e giorno, non ho cessato di ammonire ciascuno con lacrime” (NR), si coglie il forte coinvolgimento emotivo e relazionale dell'ammonizione. Lungi dall'essere un giudizio distaccato, l'ammonimento viene qui presentato come un gesto di cura volto a supportare gli altri nel loro percorso di crescita.

In sintesi, l'ammonizione si può interpretare come un processo che integra guida, consiglio e correzione, con l'obiettivo di favorire il miglioramento personale e relazionale. Più che un semplice rimprovero, essa rappresenta un invito alla consapevolezza e all'azione, contribuendo

alla costruzione di relazioni più equilibrate e alla promozione di un cambiamento autentico basato su empatia e comprensione.

Confortare

Il termine *confortare* deriva dal latino “rendere forte”. Il suo significato va oltre la semplice idea di consolazione o incoraggiamento: implica il rafforzamento morale e psicologico di una persona, infondendo in essa le risorse emotive e cognitive necessarie per affrontare il dolore, la fatica o le difficoltà. A differenza di *incoraggiare*, che significa “dare coraggio”, e di *consolare*, che implica il “restare accanto a chi si sente solo”, confortare è più profondo, poiché fornisce un supporto che rende l’individuo più resistente e capace di sostenere le sfide che sta attraversando.

Nelle situazioni di sofferenza o difficoltà emotiva, le risorse psicologiche dell’individuo possono risultare esaurite, rendendo necessario un supporto esterno per ristabilire il proprio equilibrio interiore. Il conforto, in questo contesto, rappresenta un processo attraverso il quale si riceve sostegno morale e si acquisisce una nuova forza per affrontare le sfide. Come suggerito in Romani 15:4, il conforto può derivare dall’assorbimento di idee o narrazioni che ispirano fiducia e speranza, stimolando così una risposta emotiva positiva che rafforza la capacità di sopportare le difficoltà.

Il conforto non è un processo individuale isolato: può diventare una dinamica di condivisione e sostegno reciproco, come indicato in 2 Corinti 1:4. Quando un individuo trova sollievo e forza in un momento di afflizione, può trasferire questa esperienza agli altri che affrontano situazioni

simili, creando una rete di supporto psicologico e sociale. Questo processo non solo allevia il disagio personale, ma rafforza anche il senso di connessione e appartenenza, elementi fondamentali per il benessere emotivo.

Confortare una persona non significa semplicemente richiamare alla mente una speranza già conosciuta, come per esempio ricordare la promessa della risurrezione a chi ha subito un lutto, ma implica l'infusione di nuova energia emotiva e stabilità psicologica in chi è abbattuto. Un conforto efficace non è teorico o didascalico, ma concreto e misurabile nei suoi effetti. Se il conforto è genuino, la persona afflitta si sentirà più sollevata e psicologicamente rafforzata.

Per confortare efficacemente non è sufficiente fornire informazioni, anche se basate su verità universali o principi condivisi. Le parole devono essere convincenti, empatiche e personalizzate, capaci di generare un immediato sollievo nonostante la persistenza del dolore. Ogni situazione di sofferenza è unica e non esistono formule o frasi preconfezionate che possano funzionare universalmente. Il conforto richiede un approccio individualizzato poiché ciò che può alleviare una persona potrebbe risultare inefficace o addirittura controproducente per un'altra. È fondamentale valutare attentamente la situazione e il vissuto dell'individuo, scegliendo parole e strategie comunicative che siano contestualmente adeguate e psicologicamente pertinenti.

Questo processo richiede una conoscenza approfondita della persona e della natura specifica del suo disagio. Solo comprendendo pienamente l'origine del dolore e il modo in cui l'individuo lo percepisce e lo elabora è possibile offrire un conforto che sia credibile e realmente efficace. In altre parole, il conforto deve essere personalizzato e in sintonia

con lo stato emotivo e cognitivo di chi soffre, offrendo un sollievo tangibile anziché teorico. Il conforto è, quindi, un atto di profonda empatia e comprensione che mira a rafforzare la resilienza dell'individuo, permettendogli di affrontare le difficoltà con maggiore equilibrio e forza interiore.

Consigliare

In senso stretto, consigliare significa offrire suggerimenti o indicazioni per affrontare una situazione o risolvere un problema. Tuttavia, il termine va oltre la semplice proposta di idee: implica raccomandare azioni ritenute utili o benefiche per chi riceve il consiglio. L'etimologia di "consiglio" risale al latino *consilium*, che unisce *con-* (insieme) e *silium* (sedersi), evocando l'immagine di persone che si riuniscono per discutere e riflettere su questioni rilevanti. Questa connotazione si ritrova ancora oggi in contesti formali come il "Consiglio di amministrazione" o il "Consiglio dei ministri", dove individui competenti collaborano per prendere decisioni ponderate dopo aver esaminato attentamente le opzioni disponibili.

Nella dinamica relazionale, il consiglio rappresenta un suggerimento offerto con l'intento di supportare chi lo riceve nella risoluzione di un dubbio o nella scelta di una direzione, con l'obiettivo di favorirne il benessere psicologico e personale. A differenza di un ordine o di una direttiva, un consiglio lascia spazio alla libertà di scelta. Non impone, ma invita a riflettere, proponendo alternative e offrendo nuove prospettive che potrebbero non essere state considerate. In questa relazione, la capacità di consigliare richiede un equilibrio tra fermezza e rispetto dell'autonomia decisionale dell'individuo.

L'atto di consigliare implica una forte componente di empatia, poiché richiede la capacità di comprendere a fondo la situazione e i bisogni specifici di chi richiede il consiglio. Ogni situazione è unica e non esiste una formula universale per offrire un consiglio efficace. Il suggerimento deve essere adattato alla personalità, alle circostanze e alla natura del problema affrontato. È importante anche la modalità di comunicazione: parole troppo direttive o generiche rischiano di risultare inefficaci o controproducenti. Consigliare richiede, dunque, sensibilità e abilità comunicativa per offrire indicazioni utili, rispettose della libertà e della dignità della persona.

Un consiglio efficace si basa su informazioni accurate e su una comprensione profonda del contesto. Chi consiglia non dovrebbe mai fornire indicazioni affrettate o superficiali; è necessario prendersi il tempo per valutare i fatti, le emozioni coinvolte e i possibili scenari futuri. Consigliare è, in sostanza, un processo di guida riflessiva che mira a migliorare la condizione di chi riceve il consiglio senza imporre una soluzione preconfezionata.

In Proverbi 11:14 si evidenzia come il confronto con più punti di vista possa ampliare la comprensione di una situazione, offrendo nuove prospettive e alternative che potrebbero sfuggire in un'analisi solitaria. Questo processo di condivisione aiuta a mitigare il rischio di bias cognitivi e decisioni impulsive, consentendo una valutazione più equilibrata e ponderata. La possibilità di ricevere consigli da persone competenti o con esperienze diverse facilita una maggiore chiarezza di pensiero e una migliore capacità di affrontare situazioni complesse. In questo senso, il consiglio non è semplicemente una raccomandazione, ma uno strumento di riflessione collaborativa che contribuisce a

sviluppare autonomia decisionale e consapevolezza critica.

Il consiglio dovrebbe sempre rispettare l'autonomia e la libertà di scelta della persona. Chi offre sostegno morale o guida psicologica non deve imporre la propria visione ma aiutare l'individuo a esplorare nuove possibilità, lasciandolo libero di scegliere il percorso più in linea con i propri valori e bisogni. La manipolazione, al contrario, implica influenzare le decisioni altrui attraverso pressioni sottili o condizionamenti che possono alterare la capacità di discernimento. Mantenere una chiara distinzione tra un accompagnamento rispettoso e un indirizzo autoritario assicura che l'aiuto fornito sia realmente orientato al benessere della persona.

Consigliare non significa semplicemente suggerire una strada, ma richiede un'attenzione particolare ai bisogni, alle emozioni e al contesto specifico della persona che si intende aiutare. Un consiglio valido si fonda su empatia, riflessione e un'analisi approfondita della situazione, offrendo un supporto concreto che rispetta la libertà di scelta e promuove il benessere psicologico e personale dell'individuo.

Convincere

Il termine *convincere* deriva dal latino *convincĕre*, composto da *con-* e *vincĕre*, che significa letteralmente “vincere insieme”. Convincere implica, quindi, il superamento del dubbio o della resistenza di una persona attraverso prove o argomentazioni solide, portandola ad accettare una verità, un fatto o una scelta di comportamento. Non si tratta semplicemente di far cambiare idea a qualcuno, ma di accompagnare l'altro in un processo di acquisizione di

certezza rispetto a una questione su cui nutrive incertezze o esitazioni. Questo avviene tramite l'esposizione di prove chiare e argomentazioni ben strutturate che dissolvono ogni obiezione.

A differenza di altre forme di persuasione, il convincere ha una connotazione prevalentemente razionale e cognitiva. Chi convince non si affida alla sollecitazione emotiva ma guida l'altro attraverso un ragionamento logico, supportato da fatti, evidenze e testimonianze verificabili. L'obiettivo è che l'interlocutore riconosca autonomamente la validità delle argomentazioni e modifichi il proprio punto di vista non per un impulso emotivo, ma per una consapevolezza razionale della verità o della necessità di una scelta.

Convincere è, dunque, un processo cognitivo fondato sulla capacità di presentare la realtà o l'evidenza in modo tale che l'interlocutore non possa fare altro che riconoscerla. Questo avviene mediante l'uso di argomentazioni razionali e prove concrete, in grado di superare resistenze mentali o opinioni divergenti. Il termine richiama l'idea di una sfida intellettuale risolta attraverso la forza della ragione, anziché tramite un'influenza emotiva.

Dal punto di vista psicologico, convincere è un processo di elaborazione cognitiva: l'individuo, esaminando fatti e prove, giunge a una conclusione logica basata su un'analisi razionale. Questo distingue il convincere dall'atto di manipolare o influenzare le emozioni, poiché si fonda sulla comprensione e sull'accettazione consapevole di un dato di fatto. L'obiettivo è costruire una certezza razionale, supportata da informazioni oggettive e verificabili, che l'interlocutore può riconoscere come valida.

Convincere richiede chiarezza, precisione e una profonda conoscenza della questione trattata. È essenziale

presentare prove e argomenti in modo inequivocabile, affinché l'interlocutore comprenda non solo l'opportunità o la necessità di una scelta, ma anche la logica e la verità che la sostengono. Questo processo mira a dissipare dubbi e resistenze, accompagnando l'altro verso una comprensione più solida e chiara della realtà.

In sintesi, convincere è un atto che opera principalmente sul piano della logica e della razionalità. È un processo che porta l'individuo a riconoscere una verità attraverso l'analisi di fatti concreti e argomentazioni coerenti. In questo modo, si promuove una consapevolezza più chiara e duratura, riducendo le incertezze e facilitando una presa di decisione ponderata e informata.

Esortare

Esortare significa stimolare qualcuno a compiere un'azione o a esprimere un'opinione attraverso ragioni persuasive o esempi che ispirano e motivano. Questo processo implica un coinvolgimento attivo nel supportare l'altro a rimanere saldo nei propri propositi, offrendo argomentazioni solide che lo orientino nella direzione desiderata. A differenza di un comando, l'esortazione lascia spazio alla scelta personale e alla volontà individuale: la persona esortata agisce non per l'autorità di chi propone l'argomento, ma per la forza logica o etica delle ragioni presentate.

L'esortazione non è quindi una forma di imposizione, poiché l'azione dell'esortato deriva da una persuasione basata su argomentazioni morali o logiche piuttosto che da una pressione esterna. Esortare richiede di esporre ragioni chiare e valide che permettano alla persona di comprendere il

valore e l'importanza di un determinato comportamento. Questo processo può basarsi su doveri, norme sociali o valori personali, ma il punto centrale è sempre la capacità di rendere evidente e convincente la necessità o l'utilità di un'azione.

In un contesto di crescita spirituale e morale, l'esortazione si fonda sulla validità dei principi e delle argomentazioni trasmesse, non sulla posizione o sul carisma di chi esorta. Ad esempio, quando una guida consiglia di adottare nuovi comportamenti o abitudini, l'efficacia dell'esortazione dipende dalla chiarezza delle motivazioni e dalla capacità di far emergere il beneficio concreto di quei cambiamenti. L'atto di esortare non deve essere percepito come un'imposizione, ma come un'opportunità per esplorare nuove prospettive o strategie che favoriscano il miglioramento personale.

Esortare, quindi, non è un esercizio di potere o controllo, ma una responsabilità che richiede una comprensione profonda dei principi e delle motivazioni alla base dell'azione suggerita. Per essere efficace, l'esortazione deve aiutare l'individuo a riconoscere autonomamente il valore della decisione, sentendo che è giusto agire non perché obbligato, ma perché convinto dalla validità delle argomentazioni proposte. L'abilità di esortare consiste nel guidare l'altro con parole chiare, rispettose e motivanti, facilitando una scelta consapevole e volontaria.

In sintesi, *esortare* significa ispirare e guidare qualcuno a intraprendere un'azione o prendere una decisione facendo leva sulla solidità delle ragioni presentate. Chi esorta lo fa con l'intento di rafforzare la determinazione dell'altro attraverso argomentazioni ben strutturate e persuasive, promuovendo una scelta che nasce dalla volontà e dalla comprensione, non dall'imposizione.

Imporre

Imporre significa letteralmente “porre sopra” e rappresenta l’atto di esercitare un comando, un obbligo o una direttiva che non lascia spazio al dialogo o alla negoziazione. Chi impone richiede che un individuo o un gruppo segua determinate istruzioni o comportamenti non per la validità del contenuto, ma per il potere o l’autorità di chi emette il comando. Questo tipo di imposizione si basa esclusivamente su una superiorità gerarchica senza considerare le esigenze, i limiti o le circostanze personali di chi subisce l’imposizione. Tuttavia, l’imposizione non si manifesta sempre in modo esplicito; può anche assumere forme sottili attraverso la manipolazione. Mentre l’imposizione diretta è evidente, la manipolazione induce la persona a credere di agire liberamente pur subendo una forma nascosta di controllo.

L’imposizione è un comando rigido e autoritario privo di ragionamenti condivisi o di attenzione ai bisogni dell’altro. Chi impone non si cura di spiegare le motivazioni o i principi morali dietro l’azione richiesta. Spesso si confonde l’imposizione con l’esortazione, ma le due azioni sono profondamente diverse. L’esortazione offre principi ragionati e lascia spazio alla riflessione personale, mentre l’imposizione elimina il dialogo e stabilisce un obbligo perentorio. Purtroppo, molte persone credono di incoraggiare o esortare, quando in realtà impongono un controllo che limita la libertà e la dignità dell’altro.

L’imposizione può ottenere risultati immediati, ma le sue conseguenze a lungo termine possono essere dannose. Questo approccio inibisce lo sviluppo della capacità di giudizio e di discernimento, portando a una dipendenza

pericolosa da chi esercita l'autorità. Privata della possibilità di riflettere autonomamente, una persona rischia di vedere la propria coscienza morale entrare in una sorta di "ibernazione". In questo contesto, il pensiero critico e l'autonomia decisionale vengono indeboliti e le azioni diventano meri atti di conformità senza comprensione del loro valore intrinseco.

L'imposizione, ignorando le circostanze personali e le emozioni di chi la subisce, porta alla disumanizzazione e alla frustrazione. Sebbene possa sembrare efficace nell'immediato, nel lungo termine provoca alienazione, mancanza di motivazione e deterioramento delle relazioni. Un esempio significativo può essere quello di un professionista della salute che non può imporre una cura a un paziente senza il suo consenso, anche se ritiene che sia per il suo bene. Allo stesso modo, chi ha un ruolo di guida dovrebbe rispettare la libertà personale e promuovere l'autonomia nelle decisioni individuali.

Un tipo particolarmente insidioso di imposizione si realizza attraverso la manipolazione. Questa non stabilisce regole chiare ma orienta e influenza le decisioni dell'altro in modo indiretto, lasciando l'impressione di una scelta autonoma. La manipolazione può avvenire su tre livelli: cognitivo, emotivo e comportamentale.

La manipolazione cognitiva avviene controllando le informazioni, decidendo cosa comunicare e cosa omettere. Questo metodo induce l'altro a credere di aver fatto una scelta informata, pur basandosi su dati parziali. Ad esempio, una guida potrebbe proporre una decisione con argomentazioni apparentemente logiche ma senza presentare tutte le alternative disponibili. La persona finisce per aderire a una scelta senza una reale possibilità di valutare altre opzioni.

La manipolazione emotiva sfrutta emozioni come il senso di colpa o il desiderio di approvazione. Invece di stabilire una regola esplicita, si induce l'altro a conformarsi per evitare emozioni negative. Ad esempio, si potrebbe suggerire che una determinata scelta è l'unica via per non deludere le aspettative altrui, spingendo così a un'azione dettata più dalla paura di dispiacere che da una volontà autentica.

La manipolazione comportamentale orienta le azioni attraverso incentivi o penalizzazioni implicite. Per esempio, far intendere che un beneficio sarà concesso solo a chi si comporta in un certo modo può indurre una persona ad agire non per convinzione personale, ma per ottenere un riconoscimento o evitare una perdita. Questo tipo di pressione riduce la libertà di scelta e ostacola uno sviluppo reale e autonomo.

L'imposizione, in qualsiasi forma si presenti, limita la crescita personale e la capacità di prendere decisioni consapevoli. Mentre l'imposizione diretta è facilmente riconoscibile, quella nascosta attraverso la manipolazione è più subdola e può essere rilevata solo a posteriori. È quindi essenziale che chi ha ruoli di guida o responsabilità sia consapevole del potere esercitato e delle sue implicazioni. Un'autorità saggia ispira e motiva attraverso il dialogo e l'esempio, rispettando la libertà e la dignità altrui. Imporre senza ascoltare e comprendere le esigenze individuali soffoca il pensiero critico e mina la fiducia, compromettendo sia lo sviluppo personale che le relazioni a lungo termine.

Incoraggiare

Incoraggiare significa, letteralmente, dare coraggio agli altri. Il termine deriva dal latino *coratĭcum*, a sua volta derivato da *cor*, che significa “cuore”. Dare coraggio equivale a infondere forza d’animo e fiducia, permettendo a qualcuno di affrontare situazioni difficili, superare ostacoli e sostenere fatiche. Chi possiede un cuore forte, ovvero una resistenza emotiva ben sviluppata, è in grado di affrontare con determinazione le sfide della vita. Al contrario, chi è vulnerabile emotivamente tende a ritirarsi di fronte ai pericoli o alle difficoltà. L’incoraggiamento, quindi, si rivolge a chi comprende il valore di un’azione o di un impegno, ma si sente privo della forza necessaria per agire.

Incoraggiare non significa convincere qualcuno del valore di una certa attività; piuttosto, si tratta di infondere il coraggio per perseguire ciò che la persona già sa essere giusto o utile ma che teme o trova difficile affrontare. Ad esempio, si può incoraggiare una persona a portare avanti un progetto impegnativo o ad affrontare un cambiamento complesso fornendo supporto emotivo e strumenti pratici per gestire le difficoltà. Non è solo una questione di dare parole di conforto ma anche di fornire strumenti concreti e suggerimenti pratici per superare le sfide.

Sebbene *incoraggiare* e *confortare* vengano a volte utilizzati come sinonimi, esiste una differenza sottile ma significativa. Il conforto tende a offrire sollievo immediato e si rivolge a chi è emotivamente provato, mentre l’incoraggiamento mira a dissolvere l’esitazione o l’ansia rispetto a un’azione percepita come difficile o rischiosa. L’incoraggiamento è utile quando si tratta di affrontare

timori, insicurezze o barriere emotive che impediscono di intraprendere un percorso ritenuto necessario.

Una distorsione comune è confondere l'incoraggiamento con l'informazione o, peggio ancora, con la coercizione. Talvolta si pensa di aver incoraggiato qualcuno quando, in realtà, si è semplicemente fornita un'indicazione o si è esercitata una pressione indebita. Chi ha bisogno di incoraggiamento non necessita di ulteriori spiegazioni sul valore dell'azione da compiere; ha già compreso la necessità ma è bloccato dalla paura, dall'insicurezza o dall'ansia. Pertanto, l'incoraggiamento non riguarda l'insegnare cosa è giusto fare bensì il mostrare alla persona come può trovare dentro di sé la forza per affrontare l'azione in questione.

Un esempio che illustra la difficoltà di fornire incoraggiamento riguarda coloro che soffrono di ipocondriasi. L'ipocondriasi di cui si parla qui non va confusa con la più nota ipocondria. Non si tratta della classica ansia eccessiva per la propria salute, tipica degli ipocondriaci, che spesso si autodiagnosticano malattie non riscontrabili dalle analisi mediche. L'ipocondriasi, in questo contesto, si riferisce a una tendenza più generale e comportamentale a trovare continuamente scuse o giustificazioni per non compiere azioni o assumere responsabilità. È una forma di auto-sabotaggio che porta la persona a evitare compiti o decisioni, spesso inventando o ingigantendo ostacoli che la rendono "impossibilitata" ad agire. Anche quando le giustificazioni vengono smontate l'individuo ne trova immediatamente di nuove, in un ciclo che impedisce ogni progresso. In questo senso, l'ipocondriasi riflette un blocco cognitivo o emotivo che richiede un approccio più profondo agendo sulle cause psicologiche sottostanti piuttosto che sui sintomi apparenti del comportamento evasivo. Queste persone non mancano

di coraggio piuttosto di convinzione e motivazione. Non si può semplicemente incoraggiare un ipocondriaco a fare qualcosa perché tenderà a fornire costantemente giustificazioni per non agire. In questi casi non è l'incoraggiamento la soluzione; è necessario convincerli e, successivamente, esortarli a intraprendere un'azione. Chi desidera aiutare un ipocondriaco deve agire con discernimento, intervenendo sulle cause profonde del suo atteggiamento. Questo implica la necessità di andare oltre la superficie delle giustificazioni per raggiungere la vera causa del blocco emotivo o mentale.

In conclusione, incoraggiare significa fornire a qualcuno la forza emotiva e mentale per affrontare una situazione difficile o per superare un ostacolo, non attraverso la persuasione o la convinzione ma infondendo fiducia e determinazione. L'incoraggiamento si rivolge a chi già conosce il valore o la necessità di un'azione ma si sente incapace di intraprenderla per mancanza di coraggio. Offrire incoraggiamento richiede sensibilità e comprensione, affinché le parole e il sostegno fornito siano adeguati alla situazione e capaci di dissipare la paura, l'incertezza o il disagio che l'altro sta affrontando.

Indurre

Il termine *indurre* deriva dal latino *inducĕre*, che letteralmente significa “condurre dentro”. Assumendo questo significato, induce l'idea di destare o suscitare un sentimento o, più generalmente, provocare una reazione. Un esempio comune è il modo in cui un farmaco può indurre sonnolenza: senza forzare, genera una risposta fisiologica. Dal

punto di vista psicologico, *indurre* significa provocare una reazione interna invisibile che si manifesta poi in un comportamento visibile, rendendo evidente un cambiamento o un'azione che, pur non forzata, è il risultato di un'influenza invisibile e graduale.

Non esistono procedure standardizzate per indurre qualcuno a fare qualcosa, ed è un bene che sia così, poiché l'induzione non è né un processo meccanico né una forma di manipolazione. L'induzione psicologica non si basa su imposizioni, ma su un'influenza delicata, sottile e invisibile, capace di stimolare una risposta spontanea in chi la riceve.

Si può indurre solo se si è in grado di generare la forza specifica che può suscitare una reazione nell'altro, il quale deve essere sensibile a quel particolare tipo di influenza. Non si tratta di una semplice spinta esterna ma di un processo che richiede una comprensione profonda di cosa possa motivare l'altro per poi utilizzare le forze persuasive giuste. L'induzione funziona solo quando l'altro è ricettivo: è quindi necessario prima intercettare ciò per cui l'altra persona potrebbe essere indotta, capire quali argomentazioni o emozioni persuasive potrebbero essere efficaci, e infine generare quelle condizioni che portino l'altro a pensare, dire o fare ciò che ci si era prefissati, senza coercizione o pressione.

Indurre è, probabilmente, uno dei metodi più potenti per motivare qualcuno a compiere (o non compiere) un'azione. A differenza dell'imposizione o dell'esortazione, che possono essere percepite come pressioni esterne, l'induzione agisce su un piano più discreto rispettando l'autonomia della persona e lasciandola libera di rispondere spontaneamente all'influenza ricevuta. Questo è ciò che

dovrebbero cercare di fare coloro che desiderano aiutare gli altri. Purtroppo, molte volte si finisce per imporre o esortare piuttosto che indurre. Prima di tentare di indurre qualcuno, sarebbe utile insegnargli qualcosa, affinché diventi più sensibile all'influenza e alle ragioni proposte.

Tuttavia, l'induzione non è priva di pericoli. Usata in modo disonesto o con secondi fini, può diventare un'arma potentissima di manipolazione. Per chi è assetato di potere o per chi persegue interessi immorali, l'induzione può trasformarsi in una strategia subdola per controllare la mente e il comportamento altrui, portando persino al plagio. Chi desidera indurre qualcun altro deve quindi esercitare estrema cautela, chiedendosi sempre perché vuole farlo e con quale scopo. L'induzione, se usata con intenti sbagliati, può causare danni profondi, mentre se viene praticata con integrità e nel rispetto della libertà e dignità dell'altro diventa uno strumento potente per il bene e la crescita personale.

Informare

Il termine *informare* viene qui utilizzato nell'accezione di "dare notizia", cioè mettere qualcuno a conoscenza di un fatto o di un'informazione che prima non conosceva. È importante notare che informare non coincide con *informare* non significa automaticamente insegnare, confortare, consigliare, convincere o incoraggiare. Spesso, la semplice azione di informare viene confusa con queste altre forme di interazione ma si tratta di un errore comune che può portare a fraintendimenti e a ridurre l'efficacia dell'intento comunicativo.

Una delle distorsioni più frequenti consiste proprio nel sostituire atti più profondi, come confortare, consigliare o persuadere, con la mera informazione. L'atto di informare, infatti, è passivo: si limita a fornire un dato o una notizia senza che questo dato, da solo, possa necessariamente produrre un cambiamento nell'interlocutore. Inoltre, informare può risultare del tutto inefficace quando si dà notizia di qualcosa che l'interlocutore già conosce. In questi casi, l'informazione diventa una ripetizione sterile che non può essere confusa né con l'insegnamento né con il consiglio. Ripetere ciò che una persona sa già può essere utile per la memoria ma non conduce a un vero cambiamento di pensiero o comportamento né fornisce nuovi strumenti per affrontare una situazione.

Se si decide di informare, è importante assicurarsi che l'informazione sia utile, nuova e rilevante per l'interlocutore. Inoltre, è fondamentale porre l'altra persona nelle condizioni di verificare la notizia e accedere direttamente alla fonte da cui è tratta. Un'informazione che non può essere verificata rischia di perdere credibilità. Se, ad esempio, si tratta di un fatto di cronaca è buona pratica citare una fonte giornalistica accreditata. Se si tratta di informazioni scientifiche è doveroso riportare la pubblicazione scientifica da cui proviene il dato. Quando l'informazione riguarda questioni dottrinali o morali è indispensabile fare riferimento a versetti biblici o pubblicazioni autorevoli relative all'argomento. In questo modo si garantisce che l'interlocutore possa approfondire il tema in autonomia e fidarsi della validità dell'informazione.

Le persone oneste e trasparenti non nascondono la fonte delle loro informazioni. Citare la fonte è un atto di integrità e dimostra rispetto per l'intelligenza e la capacità di

discernimento dell'altro. Informare correttamente significa offrire dati verificabili, evitando di cadere nell'errore di credere che una semplice informazione possa sostituire il complesso processo di educare, insegnare o motivare.

In sintesi, *informare* è un atto necessario ma limitato che deve essere completato da altre forme di interazione come l'insegnamento, la motivazione o il conforto, per essere davvero efficace. È importante distinguere quando è opportuno limitarsi a informare e quando, invece, è necessario andare oltre offrendo all'interlocutore strumenti concreti per comprendere, agire o cambiare.

Insegnare

Il termine *insegnare* deriva dal latino "imprimere segni", che significa letteralmente lasciare un segno nella mente di chi apprende. L'atto di insegnare va oltre la semplice trasmissione di informazioni: consiste nel far sì che un individuo acquisisca nuove conoscenze, competenze, abitudini o esperienze, attraverso parole, spiegazioni o anche solo mediante l'esempio. L'insegnamento può riguardare una disciplina, un'arte, una scienza, o aspetti pratici della vita e guida l'allievo a comprendere come fare un lavoro, esercitare un'attività o far funzionare un meccanismo. Insegnare, quindi, non è solo trasferire nozioni ma è anche comunicare e condividere il sapere, lasciando un segno duraturo nella mente e nel cuore dell'allievo.

Essendo il correlativo di imparare, l'insegnamento implica una guida costante nel processo di apprendimento, esponendo gli elementi, i principi e le regole di una materia in modo chiaro e metodico. L'insegnante si avvale di

vari strumenti didattici e tecniche che facilitano l'acquisizione della conoscenza. Insegnare è un'azione che produce risultati interni, ovvero l'acquisizione di un determinato sapere o di una capacità e ha il potenziale di modificare la struttura cognitiva dell'allievo. Quando si insegna si segna dentro, ed è per questo che l'insegnamento va oltre il semplice informare o raccontare ciò che si sa. Troppo spesso chi crede di insegnare si limita a imporre o rimproverare, perdendo di vista il vero scopo dell'insegnamento che è quello di arricchire la mente e il cuore dell'allievo e non di bastonare con parole autoritarie o sterili.

Nella Bibbia l'insegnamento viene spesso descritto come una vera e propria arte in quanto richiede l'utilizzo consapevole di tecniche mirate a coinvolgere e stimolare l'apprendimento (2 Timoteo 4:2; Tito 1:9). Gesù, per esempio, faceva ampio uso di parabole, metafore e domande per aiutare i suoi ascoltatori a riflettere e ad assimilare i principi spirituali (Matteo 13:34). Le scritture utilizzano in tal senso il termine *didachê*, il quale si riferisce sia all'atto di insegnare sia al contenuto trasmesso, sottolineando come il processo educativo sia inseparabile dal messaggio stesso. Il vero insegnamento non è un processo passivo: richiede il coinvolgimento attivo dell'allievo e la capacità dell'insegnante di guidare il processo di apprendimento in modo profondo e significativo. Metodi come l'uso di metafore, analogie e domande stimolanti aiutano a rendere l'apprendimento più efficace, poiché incoraggiano la riflessione e il collegamento tra concetti astratti ed esperienze concrete. Questo approccio facilita l'interiorizzazione delle conoscenze, rendendo il processo educativo non solo un arricchimento intellettuale, ma anche una crescita personale. La capacità dell'insegnante di adattare il proprio metodo alle

esigenze e alle caratteristiche degli allievi è fondamentale per rendere l'apprendimento significativo e duraturo.

Dal punto di vista psicologico, l'insegnamento efficace facilita l'apprendimento attraverso un equilibrio dinamico tra due processi fondamentali: l'assimilazione e l'accomodamento. L'assimilazione consiste nell'incorporare nuovi eventi o conoscenze all'interno di schemi cognitivi preesistenti, mentre l'accomodamento implica la modifica di questi schemi per adattarli ai nuovi concetti appresi. Questo equilibrio dinamico si realizza quando le nuove informazioni modificano gli schemi cognitivi precedenti, portando alla necessità di riorganizzare e adattare le vecchie conoscenze a ciò che è stato appreso. Questo processo mostra come l'insegnamento può modificare le strutture cognitive e comportamentali di chi apprende, trasformando non solo il modo di pensare, ma anche di agire.

Insegnare, dunque, non è semplicemente un atto di trasferimento di conoscenza: è un processo che spesso coinvolge anche le emozioni. L'insegnante efficace non si limita ad aumentare il bagaglio di conoscenze degli allievi ma li aiuta a sviluppare capacità di analisi, sintesi e giudizio, competenze che torneranno utili nell'applicare intelligentemente le conoscenze acquisite. Una guida spirituale saggia insegna principi piuttosto che limitarsi a imporre regole. E se è necessario stabilire una regola farà in modo che gli allievi comprendano il principio che la supporta rendendo il processo educativo più significativo e profondo.

In conclusione, insegnare è un'attività complessa e raffinata che permette a chi ne beneficia di accrescere la propria maturità. Le tecniche utilizzate da Gesù facilitavano questo processo di crescita spirituale e morale nei suoi ascoltatori evidenziando la potenza dell'insegnamento come

strumento di trasformazione personale. L'insegnamento non è semplicemente trasmettere informazioni ma è un'arte che guida e modella la mente e il cuore di chi apprende, permettendo a ciascuno di sviluppare le capacità per applicare con saggezza ciò che ha imparato.

Essere un insegnante comporta una grande responsabilità. In 1 Timoteo 5:17 è contenuta l'esortazione a rispettare coloro che faticano nel parlare e nell'insegnare. Il riferimento a coloro che si affaticano è tratto dal greco antico *κοπιῶντες* (*kopiôntes*) e si riferisce a coloro che si affaticano lavorando duramente e con impegno e non a coloro che incontrano difficoltà nel senso di avere problemi o ostacoli. L'impegno e la fatica nel proprio lavoro o servizio sono considerati meritevoli di rispetto e riconoscimento. Quindi, il concetto implica che chi non si impegna e non si affatica nel proprio compito di insegnare potrebbe non essere considerato degno di tale riconoscimento o onore.

Motivare

Il termine *motivare* deriva da "motivo", che in latino indicava ciò che spinge a fare, ciò che muove o suscita un'azione. Motivare significa, quindi, esporre le ragioni o i motivi per cui una determinata azione dovrebbe essere compiuta oppure stimolare l'interesse di qualcuno nei confronti di qualcosa. Il concetto si collega strettamente alla sfera emozionale e cognitiva dell'individuo: un *motivo* è uno stato d'animo, una convinzione intellettuale o un principio morale che influisce sulla volontà e spinge ad agire in un certo modo.

In psicologia, la motivazione rappresenta l'insieme dei bisogni, desideri e intenzioni che determinano il

comportamento di una persona, conferendogli unità e significato. Si distinguono motivazioni primarie, legate a bisogni fisiologici o sociali, e motivazioni secondarie, come i fattori di stimolazione esterna o gli obiettivi personali. Gli psicologi concordano sul fatto che una persona non è mai completamente priva di motivazione ma può essere motivata a fare o a non fare determinate cose. La motivazione può scaturire da diversi processi, tra cui la soddisfazione di bisogni personali, la percezione di riuscita o il valore attribuito a un obiettivo.

Una persona può essere motivata a intraprendere un'attività perché interessata al suo contenuto, oppure la motivazione può derivare da fattori esterni come le aspettative di successo, l'attribuzione di valore all'attività stessa o le condizioni favorevoli per realizzarla. Tuttavia, la motivazione non è l'unico fattore che determina il comportamento: entrano in gioco anche l'adesione a determinati valori e le circostanze contingenti che influenzano le decisioni. Il proverbio "L'occasione fa l'uomo ladro" evidenzia proprio come le condizioni esterne possano influire sulla condotta. Sapere cosa è giusto o sbagliato non basta per fare o non fare qualcosa: ciò che conta di più è la motivazione che spinge a compiere quella determinata azione. Anche nelle Scritture è presente il concetto secondo cui fare qualcosa con il motivo sbagliato può portare alla disapprovazione divina, anche se l'azione in sé è giusta e corretta.

Come si motivano gli altri? Motivare qualcuno è un processo complesso che richiede la considerazione di molte variabili. Non basta fornire una serie di regole o direttive, bisogna comprendere ciò che realmente stimola l'individuo. Un'analisi superficiale o parziale porta spesso al fallimento e chi tenta di motivare senza riflettere su queste

dinamiche spesso finisce per attribuire la colpa delle mancate azioni al caso, alle circostanze o, più frequentemente, alla persona che doveva essere motivata. Un cattivo motivatore non riesce a stimolare il coinvolgimento degli altri e genera solo insoddisfazione e disagio. Ad esempio, un direttore commerciale che dà la colpa agli agenti per il calo delle vendite potrebbe non rendersi conto che il problema è legato a fattori esterni come le modalità di pagamento o l'impossibilità di accedere al credito che sfuggono al controllo degli agenti. Un motivatore rigido e superficiale tende a imporre, non a motivare, e questo approccio raramente produce risultati duraturi.

Dunque, la vera domanda è: come si motivano gli altri efficacemente? Non esistono formule magiche o frasi preconfezionate che funzionino per tutti. La motivazione dipende dall'interesse che la persona ha per l'attività e dalle circostanze che favoriscono l'azione. Un buon motivatore deve comprendere la natura degli obiettivi: si tratta di un obiettivo individuale o collettivo? Le situazioni pregresse influenzano la motivazione attuale? Sono state date istruzioni chiare e sufficienti? Le persone sono convinte del valore dell'azione che devono intraprendere? Sono state indotte a provare entusiasmo o coinvolgimento? Alcune persone potrebbero avere bisogno di essere incoraggiate o confortate per trovare la forza di andare avanti.

Inoltre, un buon motivatore deve evitare di cadere nella trappola dell'incuria, incompetenza o pigrizia. Un leader o un guida che non si impegna a comprendere i bisogni e le difficoltà di chi deve essere motivato non può aspettarsi successo. Un cattivo motivatore finirà per allontanare chiunque, portando alla frustrazione e compromettendo il successo collettivo.

In conclusione, motivare è un atto complesso che richiede attenzione e comprensione profonda delle dinamiche personali e collettive. Un buon motivatore sa ascoltare, adattarsi alle circostanze, e mettere in moto meccanismi interni che spingano le persone ad agire con convinzione, fiducia e determinazione.

Persuadere

Il termine *persuadere* è spesso usato in modo disinvolto come sinonimo di *convincere*, ma tra i due concetti esiste una differenza sostanziale. Convincere significa portare qualcuno ad accettare un'idea o una verità attraverso fatti, prove e testimonianze dirette. Persuadere, invece, ha una connotazione più emotiva che cognitiva: non si basa su prove inconfutabili o evidenze tangibili, ma su ragionamenti e argomentazioni, che portano la persona a riconoscere la validità o la giustezza di una situazione, anche in assenza di dimostrazioni dirette.

Si può persuadere qualcuno aiutandolo a riconoscere, ad esempio, la realtà di un fatto di cui si hanno solo prove indirette oppure convincerlo della fondatezza di un ragionamento basato sulla logica. In definitiva, nella persuasione vincono i ragionamenti piuttosto che le prove oggettive. Il processo di persuasione si fonda più sull'abilità di costruire un discorso che possa toccare le emozioni, influenzare la percezione e condurre a un cambiamento di atteggiamento o comportamento.

Si è convinti della realtà di fatti, eventi o qualità di cui si è testimoni diretti perché la loro verità è sostenuta da evidenze chiare e indiscutibili. Tuttavia, per tutte quelle

situazioni in cui le prove sono indirette, o si tratta di questioni più complesse che richiedono interpretazioni o riflessioni profonde, si può più correttamente dire che si è persuasi. La persuasione entra in gioco quando la logica e l'emozione si combinano per creare un cambiamento di prospettiva, basato più sul ragionamento che sull'evidenza palese.

Il processo di persuasione richiede una comunicazione efficace, in cui chi parla deve essere in grado di costruire una narrazione che tocchi tanto il cuore quanto la mente, influenzando senza forzare. Chi persuade apre una via verso la riflessione e la comprensione, basandosi su argomenti ben costruiti, emozioni e intuizioni che lasciano un segno profondo nell'interlocutore.

Proporre

Il termine *proporre* ha un significato letterale molto diretto: porre innanzi, cioè offrire, mettere davanti agli occhi di qualcuno qualcosa da considerare. Proporre significa indicare o suggerire qualcosa come utile, opportuno o meritevole di attenzione. Si tratta di un'azione che mira a presentare all'attenzione altrui una questione che necessita di essere risolta, trattata o sviluppata, oppure un'idea che si offre per accettazione, come quando si propone un accordo o un affare.

Proporre è un'azione particolarmente utile quando non si ha autorità diretta sulla volontà altrui, quando non si è in una posizione di comando ma in una posizione di aiuto o consulenza. Nei rapporti interpersonali, come in quelli di gruppo, è spesso più appropriato proporre, piuttosto

che imporre, poiché la proposta lascia alla persona la libertà di accettare o rifiutare l'offerta mantenendo un dialogo aperto e rispettoso.

Le proposte, inoltre, tendono ad avere un carattere risolutivo: offrono soluzioni o alternative che spesso tagliano corto sugli aspetti argomentativi che possono prolungare inutilmente le trattative o i conflitti. In situazioni di conflitto proporre una soluzione può rappresentare una strategia pacificatrice capace di porre fine a schermaglie verbali o ideologiche e di indirizzare la discussione verso una conclusione positiva. Una proposta ben formulata può portare le parti coinvolte lontano dal campo minato delle rivalse e della competizione e dirigerle verso il terreno della soluzione e della chiusura della controversia.

Quando si propone, dunque, si offre una soluzione con l'intenzione di facilitare un accordo o di risolvere una situazione di stallo. L'atto di proporre è sempre orientato verso la collaborazione e l'apertura poiché lascia agli altri la possibilità di considerare attentamente l'idea presentata, valutandone i benefici e le implicazioni. Proporre, in questo senso, è uno strumento potente per favorire la comunicazione costruttiva e il raggiungimento di accordi condivisi senza il peso dell'imposizione o della coercizione.

Proporre è un atto di offerta e di suggerimento che mira a guidare la discussione verso una risoluzione positiva. La proposta può essere particolarmente efficace in situazioni di conflitto poiché consente di evitare le divisioni ideologiche e le barriere emotive puntando direttamente alla soluzione. Proporre, infine, è un gesto di rispetto verso la libertà dell'altro che rimane sempre libero di accettare o declinare ciò che viene offerto.

Rimproverare

Il termine *rimproverare* deriva dal latino *reprobare*, che significa “disapprovare” o “criticare”. Esso denota un’azione decisa volta a richiamare l’attenzione su un comportamento considerato scorretto. In ambito psicologico, il rimprovero può essere inteso come una forma di feedback negativo diretto, finalizzato a segnalare una deviazione da norme o da aspettative condivise. Questo intervento mira a rendere l’individuo consapevole dell’errore commesso.

Perché un rimprovero sia efficace e giustificato, deve basarsi su un sistema di valori chiaro e condiviso, che stabilisca criteri oggettivi di ciò che è appropriato o inappropriato. Quando il rimprovero si fonda su principi chiari e su evidenze concrete, può rappresentare un’opportunità di crescita e di riflessione per la persona coinvolta. Al contrario, se manca una base solida o se il richiamo è frutto di impulsi emotivi non controllati, rischia di essere percepito come un’aggressione personale o un atto di critica distruttiva.

Un rimprovero efficace deve essere formulato con intento costruttivo, puntando a correggere il comportamento piuttosto che a colpire la persona a livello personale. È importante evitare che il rimprovero degeneri in un attacco alla dignità dell’individuo, poiché ciò può generare sentimenti di vergogna, frustrazione o risentimento. La comunicazione deve quindi essere chiara e rispettosa, orientata alla comprensione dell’errore e al miglioramento, piuttosto che alla punizione.

Dal punto di vista psicologico, un rimprovero ben calibrato tiene conto dello stato emotivo e delle capacità dell’individuo di ricevere e processare la critica. Un feedback negativo efficace richiede prudenza, empatia e un

linguaggio che favorisca la riflessione e il cambiamento senza minare l'autostima della persona. Quando il rimprovero è motivato dal desiderio autentico di promuovere un comportamento più adeguato e viene espresso in modo equo e rispettoso, può diventare uno strumento utile per stimolare l'autoconsapevolezza e la responsabilità personale.

Tuttavia, un uso scorretto del rimprovero, come quando viene mosso da frustrazione personale o da mancanza di controllo emotivo, può risultare dannoso e generare effetti negativi a lungo termine, compromettendo la fiducia e la relazione con l'altro. Per questo motivo, è essenziale che il rimprovero venga utilizzato con cautela, basandosi su principi chiari e con l'obiettivo di sostenere il benessere e lo sviluppo dell'individuo.

Riprendere

Il termine riprendere può essere inteso, in senso psicologico, come l'azione di guidare una persona a correggere un comportamento inadeguato con l'obiettivo di riportarla a uno stato di equilibrio e di allineamento con valori condivisi. Diversamente dal semplice rimprovero, la riprensione ha una funzione costruttiva e relazionale: non si limita a evidenziare l'errore, ma offre anche indicazioni, suggerimenti o insegnamenti per promuovere un cambiamento positivo. L'intento è quello di ri-prendere simbolicamente la persona, aiutandola a ricalibrare il proprio percorso comportamentale e a ripristinare un legame compromesso dall'errore.

Dal punto di vista delle dinamiche interpersonali, riprendere significa manifestare una cura premurosa nei confronti dell'altro, cercando di ristabilire una relazione di fiducia e rispetto. È un processo che mira a correggere senza alienare,

mantenendo aperta la comunicazione e mostrando disponibilità a sostenere l'individuo nel suo percorso di crescita. Per esempio, quando un genitore riprende un figlio, l'obiettivo dovrebbe essere di avvicinarlo emotivamente, non di spingerlo ulteriormente verso il distacco. Se la riprensione provoca allontanamento, è probabile che sia stata percepita come un rimprovero sterile o punitivo piuttosto che come un intervento costruttivo e orientato al rafforzamento del legame.

Accettare una riprensione implica il riconoscimento del quadro valoriale di riferimento. Quando una persona rifiuta la riprensione, le cause possono essere molteplici: potrebbe non condividere i valori alla base del richiamo o contestare l'interpretazione dei fatti. Nel primo caso, è necessario un dialogo orientato alla spiegazione dei principi coinvolti; nel secondo, occorre un confronto razionale e fondato su evidenze concrete per chiarire la situazione. In alcuni casi il rifiuto può essere indice di una volontà consapevole di distanziarsi da quei valori o dalla relazione stessa segnalando una resistenza a riflettere o a modificare il proprio comportamento: in altre parole, la persona non è pentita dell'errore e non desidera correggersi.

Riprendere, quindi, è un intervento correttivo che agisce su due livelli: il miglioramento del comportamento e il rafforzamento della relazione. La riuscita di questo processo dipende da una comunicazione chiara, rispettosa e priva di giudizi svalutanti. Il successo della riprensione è anche strettamente legato alla disponibilità di chi la riceve a riflettere sulle proprie azioni e a considerare il valore del cambiamento proposto. Se ben gestita, la riprensione non solo favorisce un comportamento più adeguato ma consolida anche il senso di connessione e appartenenza all'interno della relazione.

COMUNICAZIONE

La comunicazione è uno scambio interattivo e intenzionale tra due o più individui. Non si limita semplicemente alla trasmissione di informazioni, ma è un processo dinamico e complesso che può influenzare emozioni, comportamenti e decisioni. Come osservato dagli studiosi della materia, *non possiamo non comunicare*: anche il silenzio, un gesto o un comportamento passivo rappresentano un messaggio chiaro e leggibile. In questo capitolo vengono esplorati i principi fondamentali che rendono la comunicazione coerente ed efficace.

Ogni atto di comunicazione contiene due livelli: il contenuto e la relazione. Il contenuto riguarda l'informazione trasmessa, mentre la relazione definisce il tipo di rapporto tra gli interlocutori e il modo in cui il messaggio viene recepito. Per esempio, una frase come *“Mi sento male oggi”* non si limita a fornire un'informazione sullo stato fisico della persona, ma può anche sottintendere una richiesta di aiuto, supporto emotivo o vicinanza. Gestire efficacemente questi

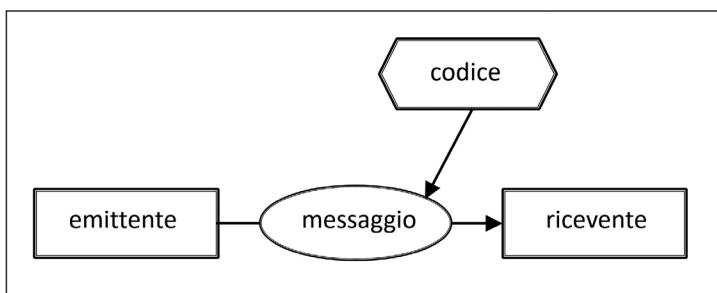


due livelli diventa strategico per un'interazione comunicativa realmente efficace dove è essenziale la sensibilità ai bisogni relazionali e non solo informativi.

Secondo il modello sistemico, la comunicazione è vista come un processo dinamico e interconnesso tra i vari elementi che compongono un sistema. Ogni atto comunicativo diventa così parte di una rete complessa di interazioni, in cui gli elementi si influenzano reciprocamente in un ciclo continuo di feedback. L'approccio sistemico evidenzia come ogni parola, gesto o silenzio sia influenzato dal contesto culturale, spirituale e relazionale, nonché dalla relazione tra gli interlocutori.

Emittenti e riceventi possono essere individui, gruppi o enti. La comunicazione unidirezionale è tipica di trasmissioni radiofoniche, televisive o della carta stampata, dove il ricevente non può rispondere immediatamente e si limita a ricevere il messaggio passivamente. In questo tipo di comunicazione, l'interazione tra emittente e ricevente è minima, ma il messaggio trasmesso può comunque generare effetti e reazioni, sebbene indiretti e differiti nel tempo.

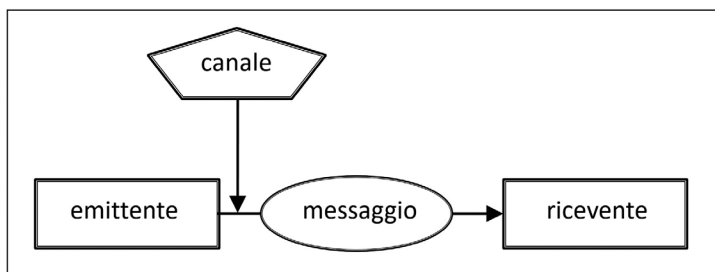
Il codice è il sistema di segni condivisi tra emittente e ricevente. Perché un messaggio sia efficace, deve essere trasmesso in un linguaggio o codice comprensibile al ricevente. Se il messaggio fosse formalmente corretto ma in un linguaggio sconosciuto o incomprensibile, l'atto comunicativo fallirebbe, poiché non verrebbe compreso.



Nel contesto della comunicazione simbolica, l'immagine del pastore e delle pecore offre un esempio efficace di come il linguaggio possa veicolare significati che vanno oltre il loro senso letterale. Mentre nella società moderna queste parole richiamano un'attività economica basata sullo sfruttamento degli animali per la produzione di beni, nell'antico Israele il pastore simboleggiava cura, protezione e guida affettiva. Questa differenza evidenzia come le connotazioni culturali e storiche influenzino profondamente il modo in cui i simboli sono interpretati.

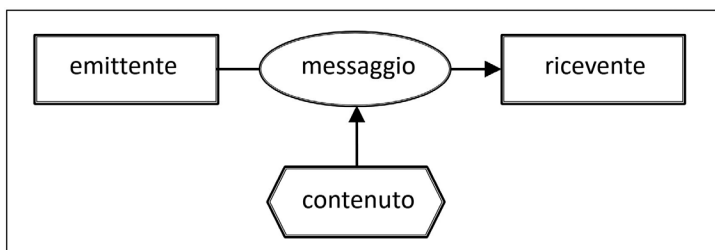
Dal punto di vista psicologico, comprendere l'evoluzione e il contesto dei simboli è essenziale per creare una connessione chiara e significativa con l'interlocutore. Se il linguaggio utilizzato riflette simboli obsoleti o percepiti negativamente, il messaggio può risultare distorto o inefficace. Per comunicare in modo efficace ed empatico, è essenziale riconoscere le diverse sfumature simboliche e scegliere espressioni che facilitino la comprensione e il coinvolgimento emotivo, evitando riferimenti che potrebbero evocare associazioni non volute o percepite come distanti dalla realtà vissuta dall'interlocutore.

La comunicazione si distingue in verbale, non verbale e paraverbale. La comunicazione verbale riguarda l'uso delle



parole, ovvero il contenuto esplicito del messaggio. La comunicazione paraverbale, invece, si riferisce al modo in cui queste parole vengono pronunciate, includendo elementi come il tono di voce, il volume, il ritmo e le pause, che aggiungono sfumature di significato al messaggio. Infine, la comunicazione non verbale comprende tutto ciò che non viene detto con le parole, come i gesti, la postura, le espressioni facciali e il contatto visivo, che spesso veicolano informazioni emotive o relazionali. È comunemente accettato che circa il 38% della comunicazione è paraverbale, il 55% è non verbale e solo il 7% è legato al contenuto verbale delle parole. Questo evidenzia come gran parte del significato di un messaggio sia veicolato da aspetti non verbali e paraverbali.

Il canale è il mezzo fisico attraverso cui il messaggio è trasmesso dall'emittente al ricevente. Per quanto riguarda la comunicazione verbale e paraverbale, il canale più comune è l'aria, che permette la propagazione delle onde sonore. Le persone devono essere relativamente vicine affinché possano udirsi chiaramente, poiché la distanza o la presenza di barriere fisiche può ostacolare la trasmissione del messaggio. La comunicazione non verbale, invece, coinvolge la vista: per cogliere gesti, espressioni facciali e postura, emittente e ricevente devono trovarsi nello stesso spazio visivo.



Quando emittente e ricevente si trovano in ambienti separati, la comunicazione verbale può richiedere l'uso di strumenti tecnologici, come telefoni o altri dispositivi di trasmissione audio, mentre la comunicazione non verbale diventa impossibile senza un canale visivo. Tuttavia, grazie alle tecnologie moderne, è possibile mantenere una comunicazione visiva anche a distanza tramite videochiamate o mezzi simili.

Il contenuto di un messaggio è costituito da due dimensioni principali: cognitiva ed emotiva. Il contenuto cognitivo riguarda le informazioni oggettive, i dati, i fatti concreti che vengono trasmessi, mentre il contenuto emotivo rappresenta il significato affettivo e il carico emotivo che accompagna il messaggio. A volte, uno di questi due aspetti può prevalere sull'altro. Ad esempio, espressioni come "lo odio" contengono già in sé una forte componente emotiva, in quanto l'atto stesso di esprimere odio veicola automaticamente un'emozione intensa, che si riflette direttamente nel contenuto del messaggio.

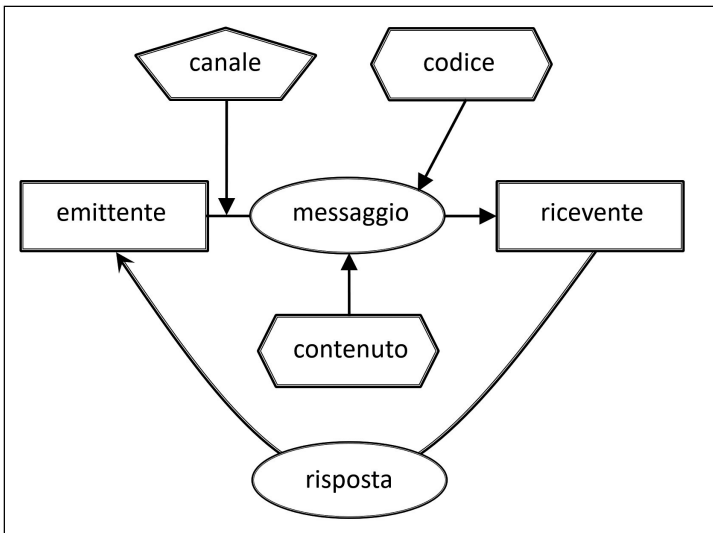
Tuttavia, ci sono casi in cui il contenuto informativo può sembrare neutro ma assume significati emotivi diversi a seconda di come viene pronunciato. Se dico, ad esempio, "chiudi quella porta", il significato letterale rimane invariato, ma l'emozione che accompagna il messaggio può variare

notevolmente in base al tono di voce, alla postura e all'espressione facciale di chi lo pronuncia. Può essere espressione di fastidio, di rabbia, o persino di speranza. In questi casi, gli aspetti paraverbali e non verbali giocano un ruolo fondamentale nel veicolare il contenuto emotivo, aggiungendo strati di significato che vanno oltre il semplice contenuto cognitivo.

Proprio per l'importanza dell'aspetto emotivo nella comunicazione, sono state introdotte le emoticon nella messaggistica digitale, al fine di esprimere l'emozione che accompagna il contenuto informativo. Le emoticon aiutano a compensare l'assenza di segnali paraverbali e non verbali nelle interazioni testuali, permettendo di chiarire il tono e l'intenzione del messaggio.

Quando si trasmette un messaggio, è essenziale che il contenuto sia chiaro, esaustivo e adatto al pubblico a cui è rivolto. Tuttavia, è altrettanto importante evitare di rendere la comunicazione troppo esplicita o troppo semplicistica, a tal punto da risultare percepita come offensiva o riduttiva. Se il messaggio viene spiegato "a prova di scemo", chi lo riceve potrebbe sentirsi sminuito, sviluppando una sensazione di frustrazione e rispondendo con reazioni difensive del tipo "ma mi hai preso per scemo?". Questo può compromettere la relazione tra emittente e ricevente, poiché il messaggio, pur essendo corretto, non rispetta la dignità e l'intelligenza del ricevente.

In un contesto educativo è cruciale trovare l'equilibrio tra fornire informazioni chiare e complete, e rispettare la capacità e la sensibilità del ricevente. Il modo in cui il contenuto viene trasmesso deve salvaguardare la dignità di chi lo riceve, riconoscendo la sua capacità di comprendere e interpretare autonomamente il messaggio, senza necessità di un'esposizione eccessivamente didattica o paternalistica.



Il feedback, o risposta, è un elemento sostanziale della comunicazione. Senza di esso, non si può parlare di una comunicazione effettiva. La comunicazione, infatti, non si esaurisce con l'invio di un messaggio; essa si completa quando il ricevente risponde, restituendo all'emittente una reazione che chiude il ciclo comunicativo. Perché il feedback sia efficace, è necessario che siano presenti tutti gli elementi precedentemente discussi: un messaggio chiaro, un codice comprensibile, un canale adatto e contenuti cognitivi ed emotivi coerenti.

C'è un detto che afferma: *“Se non ti piace la risposta, cambia la domanda”*. Questo suggerisce che l'emittente ha una responsabilità fondamentale nel modo in cui struttura la comunicazione, poiché è dalla qualità e dalla chiarezza del messaggio che dipende buona parte della risposta che si riceverà. È importante ricordare, tuttavia, che la risposta non è mai completamente sotto il controllo dell'emittente.

Ciascun individuo risponde in base al proprio stato d'animo, alle proprie esperienze, e persino alle proprie vulnerabilità psicologiche. La risposta può essere positiva, negativa, disinteressata e talvolta anche patologica.

Nonostante questo, l'emittente ha la possibilità di *settare* la comunicazione (ovvero impostare o regolare consapevolmente la comunicazione per ottenere una risposta desiderata) fin dall'inizio, in modo tale da aumentare le probabilità di ottenere il risultato desiderato. Se la risposta ottenuta non è quella sperata, è l'emittente che deve prendersi il tempo per riflettere su come modificare l'approccio, riformulare la domanda o approfondire il motivo che ha portato a una determinata risposta.

In altre parole, la capacità di comprendere il contenuto e le motivazioni della risposta ricevuta è essenziale per mantenere aperto e produttivo il dialogo. L'emittente, una volta ricevuta la risposta, dovrà a sua volta rispondere, continuando il ciclo di feedback. Questo processo dinamico richiede sensibilità, adattabilità e consapevolezza del fatto che la comunicazione è una danza a due, in cui entrambe le parti contribuiscono all'esito.

Considerando tutti gli elementi discussi, emerge chiaramente che il ricevente è il vero fulcro della comunicazione. Sebbene l'emittente possa controllare il messaggio, il canale, il codice e il contenuto, l'efficacia della comunicazione dipende in ultima analisi da come il ricevente interpreta e risponde al messaggio. Non è sufficiente concentrarsi esclusivamente su ciò che si vuole comunicare; è fondamentale considerare come il messaggio verrà percepito. Il ricevente filtra il messaggio attraverso le proprie esperienze, emozioni e preconetti, il che significa che la comprensione del messaggio può variare da persona a persona. La

capacità di modulare il messaggio sulla base delle caratteristiche individuali non solo facilita la comprensione ma rafforza anche la relazione di fiducia e collaborazione tra guida e destinatario.

Il messaggio, quindi, si completa nell'atto di essere ricevuto, interpretato e processato. Per questo motivo, è necessario adattare la comunicazione al contesto, ai bisogni e alle capacità di chi ascolta. Il successo di una comunicazione non dipende solo dall'intenzione dell'emittente, ma dalla capacità di iniziare e condurre la comunicazione affinché venga compresa correttamente dal ricevente.

Se il messaggio non viene compreso correttamente, l'emittente deve rivedere il proprio approccio e riformularlo per raggiungere l'obiettivo comunicativo. In sintesi, il vero potere della comunicazione risiede nel ricevente, poiché senza la sua comprensione e risposta, l'intero processo comunicativo si riduce a un monologo privo di efficacia.

Per questi motivi, l'ascolto rappresenta un elemento chiave della comunicazione. L'ascolto viene descritto come un processo attivo, che richiede attenzione da parte dell'ascoltatore. Non basta semplicemente udire ciò che l'interlocutore dice: per dimostrare attenzione è importante mantenere un contatto visivo, annuire o meno e avere una postura che indichi coinvolgimento. In altre parole, l'ascolto diventa un'azione partecipata, in cui l'ascoltatore è realmente concentrato su ciò che viene detto.

Esiste il rischio di fraintendere il messaggio: durante una conversazione le parole possono essere interpretate in modo errato. Essere coscienti di questo rischio aiuta a prevenire fraintendimenti, rispondendo con maggiore accuratezza. A tal fine è utile la tecnica dello specchio o della riformulazione. Questa tecnica consiste nel ripetere o

parafrasare ciò che l'interlocutore ha appena detto per confermare di aver colto correttamente il messaggio e per far sentire l'altra persona ascoltata e compresa. La riformulazione consiste nel ripetere il messaggio con parole proprie, mantenendo il significato originale, ma adattandolo al proprio stile linguistico. Questo processo permette all'ascoltatore di verificare se ha compreso correttamente e, contemporaneamente, offre all'interlocutore la possibilità di confermare o correggere l'interpretazione. Riformulare è utile anche per evitare errori dovuti a travisamenti o interpretazioni sbagliate. Ad esempio, quando qualcuno esprime un concetto complesso, si può riformulare in questo modo: "Se ho capito bene, stai dicendo che ti preoccupa il modo in cui questo progetto viene gestito, giusto?" In questo modo, l'ascoltatore dimostra attenzione e invita l'altro a correggere o confermare il contenuto del messaggio, creando un dialogo più aperto e chiaro.

Purtroppo può accadere che in situazioni noiose o complesse si finga di ascoltare. Questo comportamento, sebbene comune, compromette la qualità dell'interazione, poiché si perde la vera essenza del messaggio. Un buon ascoltatore dovrebbe essere pienamente presente, senza distrarsi o limitarsi a dare l'impressione di essere attento.

L'ascolto implica anche la capacità di adeguare il proprio linguaggio all'interlocutore. Questo significa adattarsi al contesto e alla persona con cui si sta comunicando, rendendo la conversazione più chiara ed efficace. Ad esempio, con una persona meno esperta, si dovrebbero usare parole semplici, mentre con una persona più qualificata si possono usare termini più tecnici e specialistici.

È davvero utile riflettere sulla propria capacità di ascolto. Se durante una conversazione ci si trova a formulare

mentalmente obiezioni prima che l'altra persona abbia finito di parlare, significa che l'ascolto non è completo. Allo stesso modo pensare in anticipo a come reagirà l'interlocutore indica una mancanza di attenzione reale. Per migliorare, è utile ripetere ciò che si è capito per verificare se si è colto correttamente il messaggio.

Un buon ascolto non si limita a sentire le parole, ma include l'attenzione ai segnali non verbali, la capacità di evitare fraintendimenti e l'adattamento del linguaggio al contesto. Chi sa ascoltare bene è in grado di comprendere meglio l'interlocutore e di rispondere in maniera più efficace, migliorando così la qualità complessiva delle interazioni.

Per riflettere sull'efficacia del proprio ascolto si può rispondere sulle seguenti domande:

- cerchi il significato dei termini che non conosci durante una conversazione?
- mantieni il contatto visivo con chi ti sta parlando?
- ti succede di distrarti con pensieri o fantasie mentre qualcuno ti sta spiegando qualcosa?
- hai mai fatto finta di prestare attenzione pur sapendo di non ascoltare davvero?
- ripeti le indicazioni ricevute per accertarti di averle comprese correttamente?
- ti prepari mentalmente su come potrebbe reagire l'altro prima di esprimere un concetto?
- anche se l'argomento non ti interessa, cerchi comunque di rimanere concentrato?
- mentre ascolti, presti attenzione anche ai gesti, alle espressioni facciali e alla postura di chi ti sta parlando?
- ti impegni a comprendere il punto di vista altrui quando differisce dal tuo?

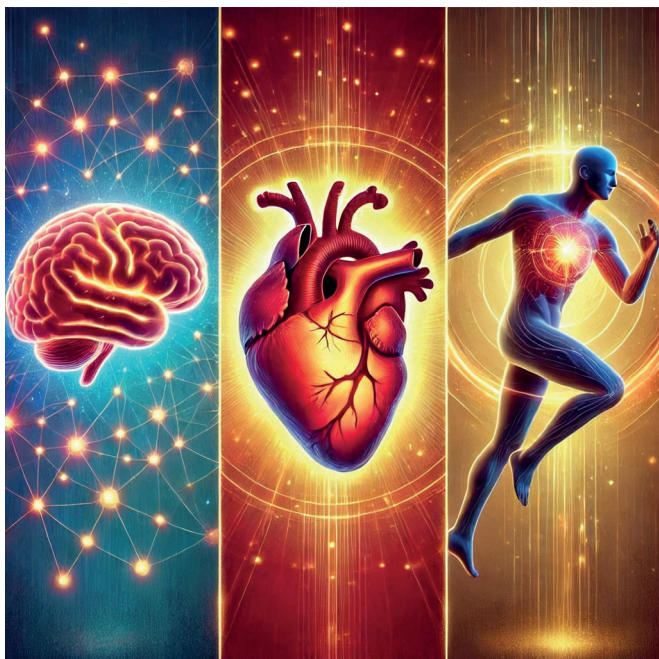
- noti che le parole possono avere sfumature diverse a seconda della persona che le usa?
- sei in grado di accettare critiche senza sentirti sulla difensiva?
- riesci a trarre insegnamenti dalle persone che incontri?
- ti capita di anticipare mentalmente quello che l'altro sta dicendo e quindi di smettere di ascoltare?
- chiedi conferma all'interlocutore per verificare se hai capito correttamente il suo stato emotivo?
- tendi a ignorare chi esprime opinioni che non condividi o che non vuoi sentire?
- dopo aver ascoltato, provi a riformulare il messaggio con parole tue?
- durante l'ascolto riesci a trattenerti dal giudicare, criticare o dare consigli?

Tutto ciò è di grande rilevanza per coloro che ricoprono ruoli di guida e formazione, poiché il successo del loro intervento dipende in larga misura dalla capacità di comprendere e rispondere alle esigenze individuali delle persone di cui si prendono cura. La competenza comunicativa, quindi, riveste un ruolo centrale. Anche chi possiede competenze avanzate nel proprio ambito, può riconoscere l'utilità del saper comunicare efficacemente.

ATTEGGIAMENTI

In psicologia, il termine ‘atteggiamento’ indica una struttura complessa e articolata. Da non confondere con l’uso comune del termine, come nel caso della frase: “*Non mi è piaciuto il suo atteggiamento*”. In quel caso il termine viene spesso utilizzato per giudicare una manifestazione esteriore del comportamento, ma in psicologia l’*atteggiamento* ha un significato più profondo e strutturato, che riguarda le intenzioni e le predisposizioni interne dell’individuo. L’atteggiamento è riferito a una particolare predisposizione mentale ed emotiva verso persone, oggetti, situazioni o condizioni. Coinvolge tre componenti principali: *cognitiva*, *emotiva* e *comportamentale*.

1. *Cognitiva*: le convinzioni e le idee che una persona possiede riguardo a un oggetto, una situazione o un concetto.
2. *Emotiva*: i sentimenti e le emozioni che si provano in relazione a quell’oggetto o concetto.
3. *Comportamentale*: la predisposizione ad agire in un certo modo rispetto a quell’oggetto o concetto.



Questa struttura consente di comprendere non solo le credenze della persona (componente cognitiva), ma anche le sue emozioni (componente emotiva) e le sue azioni (componente comportamentale) in relazione a queste credenze.

Ad esempio, una persona con un atteggiamento positivo verso un'attività della comunità non si limiterà a comprenderne pienamente il valore e l'importanza (componente cognitiva), ma sarà anche spinta da emozioni di entusiasmo nel praticarla (componente emotiva). Questo atteggiamento si tradurrà in un impegno concreto, dedicando tempo e risorse per svolgere l'attività e migliorare le proprie competenze attraverso la pratica e lo studio (componente comportamentale).

Userò la *fede* e il *pentimento* come esempi chiave per illustrare le tre componenti dell'atteggiamento: cognitiva, emotiva e comportamentale. Questi concetti sono centrali nell'attività delle guide spirituali e mostrano come l'atteggiamento sia un insieme dinamico e integrato di pensieri, emozioni e comportamenti.

Intendendo la fede come un atteggiamento, vediamo le tre parti: cognitiva, emotiva e comportamentale.

Componente cognitiva. La fede ha una base razionale e conoscitiva. Come espresso in Romani 10:17: "Dunque la fede viene dopo aver ascoltato. E ciò che si ascolta viene dalla parola riguardo a Cristo" (NR), si evidenzia che l'acquisizione di conoscenze e informazioni è fondamentale per sviluppare una convinzione solida. Dal punto di vista psicologico, comprendere i principi e le narrazioni alla base della fede è il primo passo per interiorizzare questo atteggiamento. La conoscenza fornisce una struttura di riferimento e permette di dare senso alle esperienze spirituali.

Componente emotiva. La fede non si limita alla sola comprensione intellettuale, implica anche un coinvolgimento emotivo stabile. Il Salmo 119:97 ("Quanto amo la tua legge! Su di essa rifletto tutto il giorno" – NR) rappresenta un esempio del ruolo delle emozioni nella formazione della fede, come l'affetto, l'attaccamento e il valore attribuito ai principi o alle credenze. Psicologicamente, questo aspetto emotivo rafforza la motivazione e rende l'atteggiamento stabile nel tempo.

Componente comportamentale. La fede trova espressione attraverso azioni concrete. In Giacomo 2:26 si afferma: "Infatti, come il corpo senza lo spirito è morto, così anche la fede senza le opere è morta" (NR). Da una prospettiva psicologica, questo indica che un atteggiamento di fede

autentico non rimane confinato a livello mentale o emotivo, ma si traduce in comportamenti osservabili. Le azioni sono il risultato tangibile delle credenze interiorizzate e dimostrano l'allineamento tra pensieri, emozioni e scelte comportamentali.

L'osservazione del comportamento esteriore, se considerata isolatamente, rischia di essere interpretata come un semplice adempimento formale delle aspettative. Dal punto di vista psicologico, per comprendere pienamente un atteggiamento, è utile esplorare anche le componenti cognitive ed emotive sottostanti. La componente cognitiva riguarda il livello di comprensione dei principi e dei testi di riferimento, mentre la componente emotiva si riferisce al senso di attaccamento e alla dedizione profonda verso quei valori. La fede, quindi, non si esaurisce nella conoscenza teorica o nell'obbedienza formale, ma si esprime quando pensieri, emozioni e comportamenti sono coerentemente integrati.

Intendendo il pentimento come un atteggiamento, vediamo le tre parti: cognitiva, emotiva e comportamentale.

Componente cognitiva. Il pentimento è un processo di ri-strutturazione del pensiero. Il termine greco *metanoèō*, usato nelle Scritture, è composto da *metá* ("oltre" o "dopo") e *noéō* (relativo alla mente o alla coscienza morale) e indica un cambiamento profondo nel modo di ragionare e interpretare la propria condotta. Questo processo comporta una riflessione che porta a riconoscere le azioni errate e a sviluppare una nuova consapevolezza. In questo senso, il pentimento cognitivo rappresenta l'acquisizione di una prospettiva diversa che spinge la persona verso un nuovo modo di pensare e di percepire il proprio errore.

Componente emotiva. Il pentimento non si limita a un cambiamento cognitivo, ma implica anche una componente

emotiva, manifestata nel rammarico o nel dispiacere per le proprie azioni. Nelle Scritture, questa dimensione è rappresentata dal termine greco *metamèlomai*, che sottolinea il provare preoccupazione per le conseguenze del proprio comportamento e il prendersi cura delle ripercussioni morali delle proprie scelte. *Metamèlomai* è usato in alcuni contesti per indicare un pentimento più “sentimentale”, rispetto a *metanoè*, che si focalizza maggiormente sulla trasformazione della mente e può essere tradotto come “provare rimorso” o “avere preoccupazione” per qualcosa, spesso con riferimento alle conseguenze delle proprie azioni. Il rammarico, come emozione, può agire da catalizzatore, stimolando un cambiamento sia nel pensiero che nella volontà. Ad esempio, un sincero dispiacere per un comportamento scorretto è spesso il preludio a una decisione concreta di correggere la propria rotta. Questo illustra chiaramente l'interazione profonda tra emozione e pensiero nel processo di pentimento.

Componente comportamentale. Il pentimento non è completo senza una trasformazione visibile nei comportamenti, poiché l'aspetto comportamentale rappresenta l'applicazione concreta dei cambiamenti cognitivi ed emotivi. Una volta riconosciuto l'errore e provato un rammarico genuino, l'individuo si dedica a modificare le proprie azioni in modo che queste siano coerenti con il nuovo orientamento mentale ed emotivo. Tale cambiamento richiede un impegno consapevole e continuo, mirato ad adottare nuovi schemi di comportamento che rispecchino le convinzioni interiori rinnovate.

Gli atteggiamenti, composti da pensieri, emozioni e comportamenti, forniscono una chiave di lettura per comprendere come una persona affronta il pentimento e altre dimensioni della vita. Per chi svolge un ruolo di supporto,

riconoscere questa tripartizione può facilitare una valutazione più precisa dell'esperienza individuale. È possibile distinguere tra un cambiamento di comportamento dettato dalla pressione esterna e un cambiamento sincero, che coinvolga sia la comprensione dell'errore (componente cognitiva) che un sincero rammarico (componente emotiva). Il vero pentimento si manifesta con una trasformazione interiore che porta a un cambiamento di vita duraturo, non solo con un adeguamento esteriore.

Ad esempio, una persona potrebbe manifestare pentimento modificando il proprio comportamento in risposta a aspettative sociali o per evitare conseguenze negative. In questi casi, il cambiamento è spesso limitato alla sfera esteriore. Un'analisi più approfondita può rivelare se l'individuo ha elaborato una riflessione autonoma sul proprio comportamento e se è in grado di esprimere spontaneamente il senso di rammarico e la volontà di migliorare. Questa distinzione permette di discernere se il pentimento deriva da una trasformazione interiore o da un mero adeguamento formale. Come si può discernere l'origine di questa conversione? Si potrà, ad esempio, analizzare se la persona riesce a parlare spontaneamente della gravità del peccato e a descrivere il rimorso e l'avversione che prova nei confronti dell'illegalità insita nel peccato. Se lo fa in modo spontaneo, motivando e descrivendo il proprio atteggiamento, è più probabile che sia davvero pentita rispetto a chi risponde semplicemente "sì" alla domanda se si è pentito.

Oltre alla fede e al pentimento, ci sono molti altri atteggiamenti che una guida spirituale dovrebbe saper osservare e comprendere. L'atteggiamento verso attività come la condivisione dei propri valori, la riflessione interiore, la

solidarietà comunitaria e il rispetto delle dinamiche organizzative coinvolgono sempre una dimensione cognitiva, emotiva e comportamentale.

Ad esempio, un atteggiamento positivo verso la condizione dei principi spirituali non si limita alla consapevolezza teorica dell'importanza di diffondere questi valori, ma include anche un coinvolgimento emotivo che spinge a farlo con entusiasmo e un impegno pratico che si traduce in azioni concrete di divulgazione.

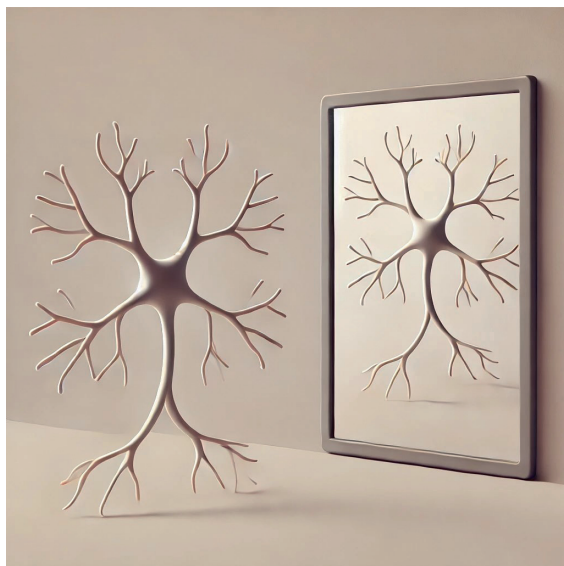
La solidarietà comunitaria, invece, si manifesta attraverso la consapevolezza del valore della cooperazione (cognitiva), un senso di affetto e connessione con gli altri (emotiva), e l'impegno a sostenere attivamente la propria comunità (comportamentale). Anche il rispetto delle dinamiche organizzative richiede una chiara comprensione del ruolo delle strutture e delle norme (cognitiva), una predisposizione positiva verso il funzionamento collettivo (emotiva) e comportamenti coerenti con queste aspettative.

La comprensione degli atteggiamenti, con le loro componenti cognitive, emotive e comportamentali, aiuta a esplorare le dinamiche interne che influenzano le persone. Senza questa consapevolezza, si rischia di favorire comportamenti esteriori privi di un reale coinvolgimento personale. Una crescita autentica emerge quando pensiero, emozione e azione si integrano armoniosamente in un percorso di sviluppo consapevole e sostenibile. Analizzando il modo in cui gli individui elaborano le proprie esperienze attraverso questi tre livelli, è possibile offrire un sostegno più mirato ed efficace.

EMPATIA

Molti definiscono l'empatia come il “mettersi nei panni degli altri” o immedesimarsi negli altri. Queste definizioni non colgono pienamente il significato di empatia in ambito psicologico. L'empatia in psicologia è un concetto più complesso, che comprende diversi aspetti. Essa è legata a concetti come la compassione, la gentilezza, l'altruismo, la misericordia e, in alcuni casi, persino al burnout. Esploreremo ora ciascuno di questi concetti per comprendere meglio la portata dell'empatia.

L'empatia ha una base biologica nei neuroni specchio, cellule cerebrali che si attivano quando osserviamo qualcuno compiere un'azione. Questi neuroni sono fondamentali nel riconoscere le emozioni altrui. Quando si vede una persona provare gioia, dolore o tristezza, i neuroni specchio si attivano. Questo processo non implica necessariamente condividere o vivere le stesse emozioni, ma riconoscere quelle altrui, permettendoci di capire cosa sta provando. L'empatia è una facoltà che può essere allenata:



con la pratica si può migliorare la capacità di cogliere i segnali emotivi delle persone e rispondere in modo più consapevole.

Il termine empatia si dice derivi dal greco *empathēia* (ἐμπάθεια), composto da *έν* (en, “dentro”) e *πάθος* (páthos, “sofferenza”, “emozione”). Tuttavia, la parola *empatia* non esisteva nel greco biblico. Nella Bibbia è presente il termine greco *συμπαθεῖς* (*sympatheîs*) e deriva da *συμπάθεια* (*sympátheia*), che significa “provare insieme” o “sentire con”. È composto da *σύν* (*sýn*), che significa “con”, e *πάθος* (*páthos*), che significa “sofferenza” o “emozione”. Pertanto, *συμπαθεῖς* può essere tradotto come “colui che prova emozioni con qualcun altro” o “colui che partecipa emotivamente” ed è nelle bibbie tradotto con la parola compassione. Anche se in alcune bibbie moderne in 1 Pietro 3:8 leggiamo la parola “empatia” si deve tenere presente che in

greco il termine è συμπαθεῖς (*sympatheîs*) ovvero compassione. Col passare dei secoli, il termine *sympátheia* fu ripreso in latino come *compassio* (da cui deriva “compassione”), ma mantenne la sua radice greca attraverso la parola *sympathia*, che continuava a denotare una partecipazione alle emozioni degli altri. Con l’arrivo del Rinascimento e lo sviluppo delle lingue moderne, il termine cambiò suono e significato: simpatia. Nel linguaggio contemporaneo simpatia ha perso la sua forte connessione con il concetto originario di condivisione emotiva della sofferenza. Oggi simpatia viene comunemente intesa come un sentimento di affinità o benevolenza verso qualcuno. A differenza di empatia, che implica un riconoscimento e una comprensione delle emozioni altrui, simpatia viene spesso utilizzata per esprimere un sentimento di approvazione o piacevolezza verso una persona o una situazione. Ad esempio, quando diciamo che qualcuno è “simpatico” intendiamo che ci piace quella persona, che proviamo un senso di affinità e attrazione verso il suo modo di essere. Questa evoluzione ha portato la parola simpatia ad allontanarsi dal significato originale greco di comunanza emotiva nella sofferenza. Concludo il ragionamento sul significato delle parole sottolineando che la compassione non si limita a riconoscere il dolore dell’altro, ma implica provare dentro di sé la stessa emozione, lo stesso *pathos*. È un’immedesimazione profonda nel dolore altrui, in cui si sente il peso della sofferenza dell’altro come fosse la propria. Non si tratta di un semplice riconoscimento emotivo, come accade con l’empatia, ma di vivere interiormente la stessa esperienza di sofferenza.

Queste distinzioni sono cruciali per evitare di confondere un’azione superficiale con una reale comprensione

delle emozioni altrui. Un episodio personale mi ha mostrato quanto l'empatia sia spesso fraintesa. Una persona, in cerca di conferme, mi chiese un giorno: "Se dico a qualcuno 'ti capisco', allora significa che sono empatico, giusto?" La domanda tradiva il desiderio di ottenere la mia approvazione, attribuendo alla mia risposta un peso significativo. Spiegai con sincerità che dire 'ti capisco' non basta per dimostrare empatia e cercai di chiarire il significato più profondo del termine. La sua reazione, però, fu di delusione e disagio, segno di quanto le aspettative sull'empatia siano spesso legate a fraintendimenti comuni.

La parola empatia, come la intendiamo oggi, è stata introdotta solo nei secoli recenti, e il concetto fu formalizzato attraverso il tedesco *empfindung* nel XIX secolo. *Empfindung* (letteralmente "sentire dentro") fu introdotto in ambito filosofico ed estetico da Robert Vischer nel 1873 e poi adattato alla psicologia da Theodor Lipps. Tuttavia, l'empatia moderna non si limita al concetto estetico originale. In ambito psicologico, l'empatia si riferisce alla capacità di comprendere e riconoscere le emozioni altrui, senza necessariamente dividerle o vivere quelle emozioni in modo diretto. L'empatia è un'abilità mentale e cognitiva che si basa su meccanismi neurali complessi, tra cui i neuroni specchio, coinvolti nel riconoscimento delle emozioni altrui come rabbia, felicità o tristezza. Tuttavia, l'empatia si avvale anche di altre aree del cervello per elaborare e comprendere il vissuto emotivo degli altri. È vero che in diversi manuali si distinguono due principali tipi di empatia: quella cognitiva, che consiste nella comprensione delle emozioni altrui a livello intellettuale, e quella affettiva, che implica una risonanza emotiva. Tuttavia, per il ragionamento proposto in questa sede, è più utile considerare queste due dimensioni separatamente, associando la

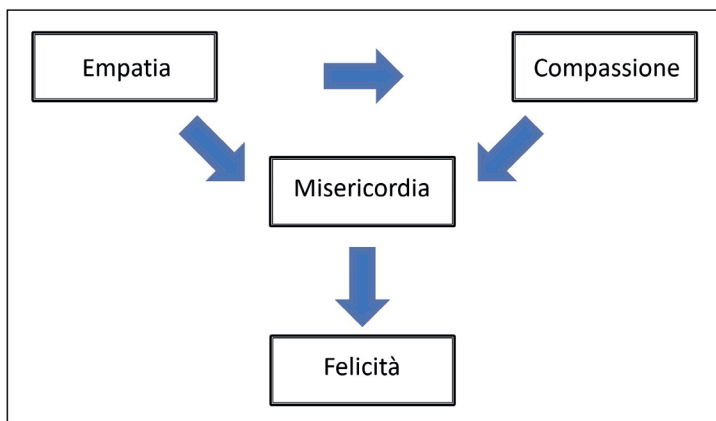
componente cognitiva al termine empatia e quella emotiva e affettiva al termine compassione.

Riassumendo, l'empatia consiste nel riconoscere le emozioni altrui senza necessariamente condividerle o intervenire, la compassione, invece, comporta provare dentro di sé la stessa passione e sofferenza dell'altro. L'empatia si limita a una comprensione cognitiva, la compassione comporta una partecipazione emotiva.

La misericordia rappresenta la parte comportamentale dell'empatia, il suo esito gentile e altruista. Non occorre condividere profondamente le emozioni di sofferenza altrui per agire con misericordia; è sufficiente l'empatia, ossia la capacità di riconoscere lo stato di bisogno in cui qualcuno si trova.

Un esempio tratto dal Vangelo di chiara distinzione tra empatia, compassione e comportamento altruista è illustrato dalla parabola del buon samaritano. In questa storia, un uomo viene aggredito, derubato e lasciato ferito lungo la strada. Diverse persone passano accanto senza intervenire, finché un samaritano riconosce la situazione di necessità e decide di agire. Pur non conoscendo personalmente la vittima e senza essere sopraffatto emotivamente, il samaritano comprende il bisogno dell'altro e offre aiuto concreto. Nel Vangelo, questo viene descritto come un comportamento misericordioso verso il prossimo.

La capacità di riconoscere la sofferenza altrui senza un coinvolgimento emotivo eccessivo rappresenta l'empatia cognitiva. Non è necessario condividere o provare lo stesso dolore per riconoscere la gravità della situazione e scegliere di intervenire. Il comportamento del samaritano esprime misericordia e si traduce in un'azione altruista, come prendersi cura delle ferite e offrire supporto pratico.



Questa storia illustra come la misericordia e l'azione altruista possano scaturire dalla sola empatia cognitiva, senza richiedere una risposta emotiva profonda o compassione. La capacità di riconoscere che qualcuno è in difficoltà e ha bisogno di aiuto costituisce di per sé una base sufficiente per un intervento pratico ed efficace. Agire per alleviare le necessità altrui implica una risposta concreta e consapevole, basata sul riconoscimento del bisogno, indipendentemente dal grado di coinvolgimento emotivo personale.

La persona che agisce sotto la spinta empatica nel soccorrere gli altri è una persona felice. La felicità non deriva direttamente dalla compassione o dall'empatia, ma piuttosto dall'azione stessa del dare e del prendersi cura degli altri. In questo senso, la misericordia porta con sé una sensazione di appagamento e gioia, esattamente come insegnò Gesù nel dire che si prova maggiore felicità e gioia nel donare piuttosto che nel ricevere. (Atti 20:35).

La felicità che deriva dal dare non dipende dall'intensità della compassione provata, ma dall'atto stesso di gentilezza e misericordia. È attraverso le azioni di cura e sostegno agli

altri che si sperimenta una forma di felicità più duratura. Questo è in linea con studi scientifici che mostrano come gli atti di gentilezza e altruismo contribuiscano al benessere personale, indipendentemente dall'intensità delle emozioni provate per gli altri⁽¹⁾.

Nella cura pastorale e nel supporto emotivo è fondamentale riconoscere i rischi associati alla compassione e il suo potenziale legame con il burnout. Il burnout è uno stato di esaurimento fisico, mentale ed emotivo che spesso colpisce chi è impegnato in professioni di aiuto, incluse quelle spirituali. Si manifesta con sintomi di stanchezza cronica, distacco emotivo e una sensazione di inefficacia personale e ridotta soddisfazione per l'attività di aiuto sino quasi a provarne disgusto. Esso non è solo il risultato del sovraccarico lavorativo, ma è spesso legato a un coinvolgimento emotivo eccessivo, tipico di chi prova compassione nel senso più profondo del termine.

Quando si parla di compassione, si fa riferimento alla capacità di immedesimarsi profondamente nella sofferenza altrui, al punto di provare dentro di sé lo stesso dolore e pathos. Questo intenso coinvolgimento emotivo, che spinge non solo a riconoscere la sofferenza ma anche a viverla internamente, può logorare chi lo prova. A lungo andare, la costante esposizione alla sofferenza altrui e il desiderio di alleviarla possono portare a un esaurimento emotivo, soprattutto quando le risorse emotive e mentali non

(1) CURRY, O.S., ROWLAND, L., ZLOTOWITZ, S., McALANEY, J., & WHITEHOUSE, H. (2018). Happy to help? A systematic review and meta-analysis of the effects of performing acts of kindness on the well-being of the actor. *Journal of Experimental Social Psychology*, 76, 320-329. HUI, B.P.H., NG, J.C.K., BERZAGHI, E., CUNNINGHAM-AMOS, L.A., & KOGAN, A. (2020). Rewards of kindness? A meta-analysis of the link between prosociality and well-being. *Psychological Bulletin*, 146(12), 1084-1116.

sono sufficienti a sostenere il peso di quel coinvolgimento. Questo tipo di burnout legato alla compassione colpisce in modo particolare chi si occupa di assistenza o guida spirituale, poiché il loro lavoro richiede un contatto continuo con le sofferenze altrui.

Al contrario, l'empatia – intesa come la capacità di riconoscere le emozioni altrui senza necessariamente farle proprie – risulta più innocua in questo contesto. L'empatia consente di capire ciò che l'altro sta provando senza immedesimarsi al punto di essere travolti da quelle emozioni. Riconoscendo e comprendendo il dolore, si può offrire supporto senza rischiare di esserne sopraffatti. Questo tipo di approccio permette a chi offre aiuto di mantenere una certa stabilità mentale e fisica, riducendo il rischio di burnout. L'empatia, pertanto, è considerata una strategia più sostenibile nel lungo termine, specialmente per chi si trova in posizioni di aiuto continuo, come educatori, insegnanti e guide spirituali.

Quindi, mentre la compassione comporta un coinvolgimento emotivo profondo e rischia di portare al burnout, l'empatia e la misericordia offrono una via più equilibrata per aiutare gli altri. Questo è particolarmente rilevante per chi si trova a lavorare quotidianamente con persone in difficoltà, dovendo bilanciare il coinvolgimento emotivo con la necessità di preservare il proprio benessere psicologico. Agire per il bene degli altri porta a una felicità più profonda, non solo per chi riceve, ma anche per chi dona.

I pastori si trovano ad affrontare sfide significative, tra cui stress, carichi di lavoro elevati ed esigenze emotive complesse, che possono mettere alla prova la loro stabilità psicologica e spirituale. Questo impegno costante per il benessere altrui può talvolta influire negativamente sulla cura

di sé, portando a burnout e a una sensazione di isolamento emotivo. La ricerca scientifica evidenzia che il sostegno continuo da parte dei colleghi e la promozione di un equilibrio sano tra vita privata e ministero rappresentano fattori protettivi cruciali per mantenere il benessere psicologico e spirituale nel lungo termine⁽²⁾.

(2) HALL, T.W. (1997). The personal functioning of pastors: A review of empirical research with implications for the care of pastors. *Journal of Psychology and Theology*, 25(2), 240-253.

LA COSCIENZA

In questo capitolo spiego le basi neuropsicologiche della coscienza morale. La coscienza morale è un processo complesso che integra aspetti neurologici e cognitivi, attivandosi nel momento in cui giudichiamo i nostri comportamenti e intenzioni. Questo processo inizia con l'elaborazione sensoriale, mediata dal talamo, e l'integrazione delle emozioni, che coinvolge il sistema limbico e la corteccia. Questi elementi si combinano in un'analisi morale guidata dai principi interiorizzati.

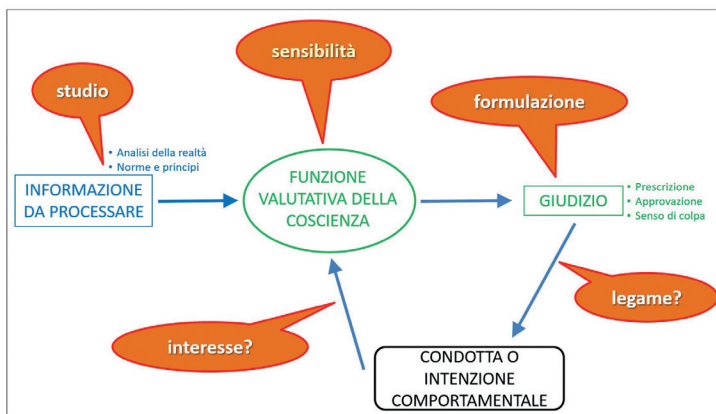
Dal punto di vista neuropsicologico, la coscienza emerge dall'interazione dinamica tra la corteccia cerebrale e il talamo. La corteccia è responsabile dei processi cognitivi superiori, mentre il talamo agisce come un filtro sensoriale, essenziale per la percezione del mondo e la consapevolezza di sé. Di ciò ho parlato nella sezione dedicata alla Coscienza nel Compendio dei concetti di psicologia generale.

La coscienza non si limita a percepire ciò che accade intorno a noi attraverso gli organi di senso, come la vista e l'udito, ma ci rende anche consapevoli di ciò che accade dentro di noi. Non riguarda solo il sapere dove siamo o cosa stiamo facendo, ma include il riconoscimento delle nostre sensazioni e pensieri e la comprensione di come questi interagiscono con la realtà esterna. Essere consapevoli significa non solo percepire il mondo che ci circonda, ma anche riflettere su ciò che sentiamo e sulle nostre reazioni. Questa riflessione ci permette di attribuire un senso e un significato alle esperienze vissute. Il significato può assumere forme diverse: da un senso di bellezza e attrazione verso ciò che viene percepito a sentimenti di repulsione o disgusto. È attraverso questa consapevolezza che possiamo reagire a un pericolo, soddisfare un bisogno, o prendere decisioni importanti, basate su una comprensione chiara di ciò che accade dentro e fuori di noi. La coscienza non si limita solo a informarci, ma ci guida nell'identificare situazioni e a prendere decisioni immediate e pratiche.

La coscienza morale è un particolare tipo di coscienza o consapevolezza, e ha una funzione valutativa, che si basa su processi di giudizio e riflessione. Ogni individuo, attraverso la coscienza, valuta i propri atti, confrontandoli con i principi morali che ha interiorizzato, così come espresso in Romani 2:13, 14. Questo processo si svolge in diverse fasi, che possono includere l'identificazione o la promozione di comportamenti ritenuti corretti, l'approvazione delle proprie azioni quando sono in linea con i principi morali e, infine, il senso di colpa che nasce quando le proprie azioni si discostano da questi principi.

Il sistema limbico e le aree corticali collegate contribuiscono attivamente a integrare una dimensione emotiva nei giudizi morali, combinando emozioni e processi decisionali. Questo è importante perché la coscienza morale non è un semplice processo intellettuale, ma comprende una valutazione emotiva che conferisce peso morale alle scelte. Tale valutazione può rafforzare o attenuare il senso di colpa o approvazione che scaturisce dall'interazione tra emozioni e processi cognitivi.

Il giudizio morale non si limita a valutare le intenzioni o le azioni passate, ma orienta anche le decisioni e i comportamenti futuri. Le decisioni etiche della vita quotidiana sono guidate dalla capacità della coscienza morale di analizzare e riflettere sulle azioni. La coscienza morale agisce confrontando ogni decisione con un insieme di norme e principi, che possono derivare sia da valori interiorizzati che da influenze culturali o sociali, per stabilire ciò che è considerato giusto o sbagliato. Di fronte a un dilemma morale, la coscienza spinge l'individuo a considerare non solo quale azione sia giusta, ma anche le possibili conseguenze, attivando un senso di responsabilità cognitivo ed emotivo verso sé stessi e gli altri. Il risultato di questo processo è spesso influenzato dall'educazione, dall'ambiente sociale e dalle esperienze personali, che modellano i principi morali e la capacità di giudizio etico di un individuo.



L'immagine descrive il processo valutativo della coscienza, evidenziando i vari elementi che concorrono a formare un giudizio morale e a determinare la condotta di una persona.

Il processo ha inizio con l'acquisizione di *informazioni*, che possono provenire dall'ambiente esterno, dalle esperienze personali o dalle conoscenze raccolte su un determinato argomento. Talvolta si è consapevoli, altre volte meno, che gli elementi disponibili per il confronto morale non sono sufficienti. In questi casi, si può decidere di approfondire lo studio dei principi morali coinvolti oppure di acquisire ulteriori informazioni relative all'argomento in questione, cioè oggetti, condizioni, stati, caratteristiche, limiti legali e altri aspetti pertinenti.

La coscienza analizza queste informazioni confrontandole con l'insieme di norme morali e principi che la persona ha interiorizzato. Questo processo di confronto costituisce la funzione primaria e caratteristica della coscienza: la *funzione valutativa*.

A questo punto entra in gioco la *sensibilità*, intesa come la capacità di percepire anche la minima variazione di un

segnale. Questa capacità può essere più o meno fine, determinando il grado di sensibilità di una persona. Ad esempio, gli orafi utilizzano bilance in grado di misurare i millesimi di grammo, mentre chi commercia sabbia utilizza pedane per autocarri, dove la variazione di peso rilevata richiede differenze di diversi chilogrammi. Allo stesso modo, la *sensibilità morale* varia tra le persone, influenzando il confine che ciascuno traccia tra ciò che è giusto e ciò che è sbagliato. Questa sensibilità morale riflette la capacità della coscienza di percepire sottili differenze nelle situazioni, rendendola più o meno sviluppata. È per questo motivo che, a parità di situazioni e di principi morali applicati, persone diverse possono arrivare a decisioni differenti. La sensibilità morale, dunque, gioca un ruolo cruciale nel discernimento etico quotidiano, influenzando il modo in cui ciascuno distingue tra giusto e sbagliato.

Dopo aver elaborato le informazioni, la coscienza formula un giudizio, che può manifestarsi in diverse forme: come una prescrizione di un comportamento da seguire, un'approvazione delle proprie azioni o, al contrario, un senso di colpa quando il comportamento risulta in conflitto con i propri valori morali. Questo giudizio rappresenta l'esito del processo valutativo della coscienza.

Una volta formulato, il giudizio si traduce in una *condotta* o in un'*intenzione comportamentale*. In altre parole, in base al giudizio emesso, una persona decide come agire o modificare il proprio comportamento futuro. Il *legame* tra giudizio e comportamento è fondamentale, poiché rappresenta il momento in cui il pensiero morale si concretizza in azioni. Idealmente, dovrebbe esserci coerenza tra ciò che la coscienza morale ritiene corretto e le azioni che ne scaturiscono. Tuttavia, possono verificarsi discrepanze quando il

comportamento non rispecchia il giudizio morale. Questo può accadere a causa di influenze esterne, conflitti interiori o mancanza di forza di volontà. In tali circostanze, l'individuo potrebbe provare sensi di colpa o dissonanza, segnali di un disallineamento tra il giudizio morale e l'azione concreta.

Il legame tra giudizio e comportamento viene influenzato dall'interesse per l'autovalutazione. Questo interesse, indicato in figura come *interesse*, rappresenta la volontà di confrontare il proprio comportamento con i principi morali interiorizzati. Il grado di questo interesse determina l'impegno personale nell'analizzare e valutare le proprie azioni alla luce dei valori morali.

Questo elemento sottolinea l'importanza di interrogarsi se le proprie azioni siano effettivamente allineate con i valori e i principi interiorizzati. Raggiungere la soddisfazione morale, derivante dall'agire in coerenza con la propria coscienza, contribuisce a creare armonia interiore e un senso di benessere psicologico ed emotivo. Quando interesse morale e comportamento coincidono, la persona sperimenta un equilibrio tra pensiero e azione, che favorisce un profondo stato di serenità.

Tuttavia, le persone possono mostrare gradi diversi di interesse nell'autovalutare la propria condotta, le proprie scelte o le proprie idee. Questo processo può avvenire in modo consapevole o inconsapevole, ma alla fine porta a un giudizio che si traduce in un comportamento. Non tutti, però, sono ugualmente motivati a esaminare il proprio operato. Ad esempio, chi possiede una "coscienza incallita" tende a ignorare l'autovalutazione morale, risultando meno consapevole delle proprie azioni e del loro allineamento con i valori interiorizzati. Questi esprimono

un'insensibilità morale, che può impedire la riflessione etica e ridurre la consapevolezza delle conseguenze delle proprie scelte.

In Ebrei 5:14 viene evidenziata la necessità di allenare costantemente le proprie facoltà percettive per distinguere il bene dal male. Psicologicamente, questo processo corrisponde all'affinamento della sensibilità morale. Proprio come una bilancia di precisione riesce a percepire minime variazioni di peso, una coscienza ben allenata è in grado di distinguere con chiarezza tra ciò che è giusto e ciò che non lo è. Il testo biblico sottolinea l'importanza del continuo esercizio per affinare la coscienza, riflettendo l'idea psicologica secondo cui la coscienza non è una facoltà statica, ma un'abilità che evolve e si rafforza attraverso l'uso costante. Analogamente a uno sportivo che si allena per migliorare le proprie capacità, la coscienza morale richiede esercizio e dedizione per permettere alla persona di discernere con precisione il bene dal male in ogni circostanza.

Questa analisi dettagliata del funzionamento della coscienza morale è utile sia per intervenire su sé stessi sia per supportare gli altri. Nel contesto di una visione spirituale, la persona interessata e motivata ad ottenere l'approvazione divina inserisce Dio in ogni fase e lo prega affinché lo guidi in tutte le fasi del processo, dalla raccolta delle informazioni fino alla decisione e alle sue conseguenze. A volte, però, le persone hanno bisogno di un aiuto esterno, che possono cercare nelle loro figure di riferimento, come i pastori spirituali o altri consiglieri di fiducia.

In questa sede è utile la metafora dell'ascensore. Utilizzare un ascensore non equivale a comprenderne il funzionamento o saperlo riparare. Chiunque può usarlo correttamente per salire, scendere, aprire e chiudere le

porte, o premere l'allarme in caso di emergenza. Tuttavia, il semplice utilizzo non implica la conoscenza del suo complesso meccanismo o la capacità di intervenire in caso di guasto, per questo occorre l'intervento di un tecnico ascensorista. Non solo conosce come utilizzare l'ascensore, ma è anche in grado di intervenire quando si presentano problemi, poiché è in grado di ripararlo e gestire situazioni complesse che superano la semplice operatività quotidiana.

La funzione del pastore spirituale potrebbe essere paragonata, per certi versi, a quella di un tecnico ascensorista. Quando una persona si trova 'bloccata' in una situazione spirituale o morale ha bisogno di un aiuto esperto.

Ma anche un tecnico può trovarsi bloccato nella cabina senza la possibilità di agire autonomamente per liberarsi. Similmente il pastore spirituale, pur essendo capace di aiutare gli altri, deve riconoscere che quando è lui stesso intrappolato in una difficoltà non può risolverla da solo. La sua coscienza dovrebbe segnalargli la necessità di chiedere e ricevere aiuto. Deve accettare l'aiuto di un altro, comprendendo l'importanza di un intervento esterno per uscire dalla situazione. Questo non è un segno di debolezza, ma piuttosto una manifestazione della sua maturità e competenza psicologica. Un pastore, per quanto esperto e capace, sa che l'autosufficienza ha dei limiti, soprattutto quando è immerso nelle proprie difficoltà. Il vero segno di saggezza risiede nel riconoscere quei momenti in cui l'intervento esterno diventa indispensabile. Accettare di ricevere aiuto non sminuisce la sua posizione di guida, ma la rafforza, poiché dimostra la sua comprensione profonda della condizione umana e della natura interdependente delle relazioni. È attraverso questa consapevolezza che si rivela una delle più preziose virtù pastorali: l'umiltà. L'umiltà permette

di riconoscere che, nonostante le sue capacità e il suo ruolo, non può sempre essere la soluzione a tutto. Accettare l'aiuto di un altro è un atto di saggezza e coerenza. Chi insegna agli altri a collaborare e a sostenersi a vicenda, applicherà quegli stessi principi a sé stesso, dimostrando che l'umiltà è la chiave per affrontare e superare anche i momenti più difficili.

La coscienza morale, come si è visto, agisce come una guida interna, aiutando a distinguere tra ciò che è giusto e ciò che è sbagliato in base ai principi che si sono interiorizzati. Per concludere il ragionamento sul funzionamento della coscienza e il modo in cui orienta le nostre scelte, ritengo utile esporre brevemente la distinzione tra morale ed etica. La morale rappresenta il contenuto normativo che informa la coscienza, mentre l'etica fornisce gli strumenti per riflettere e valutare criticamente tali norme. Esplorare questa differenza permette di comprendere meglio non solo come la coscienza morale operi, ma anche come essa possa essere educata e affinata, favorendo scelte più consapevoli e responsabili.

La morale si riferisce all'insieme di norme, valori e principi di comportamento condivisi da una persona, una comunità o una cultura. Questi principi stabiliscono ciò che è considerato giusto o sbagliato all'interno di un determinato contesto sociale o personale e hanno un carattere normativo, imponendo regole di condotta, obblighi e divieti ben definiti. La morale è radicata nel contesto culturale e sociale, derivando spesso da tradizioni, religioni e insegnamenti collettivi, e varia significativamente tra culture e periodi storici. Attraverso l'educazione e l'esperienza, questi principi vengono interiorizzati dall'individuo, diventando una sorta di bussola interna che guida le azioni quotidiane.

L'adesione ai principi morali genera senso di dovere e soddisfazione personale, mentre la loro violazione può provocare senso di colpa, rimorso o vergogna.

L'etica, invece, è lo studio razionale e critico dei principi morali. Analizza concetti di giusto e sbagliato, norme di comportamento e motivazioni che giustificano le scelte. A differenza della morale, l'etica ha un carattere riflessivo e teorico: non si limita a prescrivere comportamenti, ma esamina i fondamenti e le ragioni che stanno alla base delle norme morali. L'etica tende a ricercare criteri di validità universale, sebbene alcune correnti contemporanee esplorino approcci più relativistici o contestuali. Adotta un approccio critico che mette in discussione le norme consolidate per verificarne la giustificazione o la necessità di modifiche. Promuove decisioni consapevoli basate su una riflessione razionale, piuttosto che su consuetudini o tradizioni.

La morale guida le azioni quotidiane attraverso regole concrete, mentre l'etica si occupa di esaminare i principi alla base di tali regole. La morale tende a essere più rigida, radicata in tradizioni e contesti specifici, mentre l'etica è più flessibile, aperta alla revisione critica e basata sulla coerenza logica e razionale.

Per esempio, una persona che si interroga se mentire sia sempre sbagliato, considerando contesti in cui dire tutta la verità potrebbe causare danni, sta adottando un approccio etico per valutare criticamente la norma morale della sincerità; la persona potrà quindi decidere, ad esempio, di non dire tutto ciò che sa: non mentirà e non causerà danno a nessuno.

In sintesi, la morale rappresenta ciò che orienta le scelte quotidiane sulla base di valori interiorizzati, mentre l'etica

è il mezzo attraverso cui si riflette su quei valori, valutandoli criticamente per stabilire se siano giusti o adeguati. Comprendere questa distinzione, soprattutto in contesti psicologici e di leadership, consente di guidare le persone in modo consapevole, promuovendo sia l'adesione a valori condivisi sia la capacità di riflettere su tali valori in modo critico e adattivo.

LE INTELLIGENZE

L'intelligenza è la capacità di apprendere dall'esperienza, adattarsi a nuove situazioni, comprendere concetti complessi e risolvere problemi. Esistono diverse tipologie di intelligenza, ognuna delle quali riflette specifiche competenze umane⁽¹⁾. Di seguito sono descritte le varie tipologie di intelligenza che riflettono le diverse competenze che caratterizzano la capacità umana di apprendere, adattarsi ed esprimere sé stessi.

Intelligenza linguistica. Capacità di utilizzare il linguaggio in modo articolato per trasmettere conoscenze, emozioni o influenzare gli altri. Esempi tipici di individui con questa intelligenza sono scrittori, oratori e avvocati che con il linguaggio costruiscono discorsi e narrazioni capaci di influenzare e trasmettere conoscenze.

Intelligenza logico-matematica. Si manifesta nell'abilità di ragionare con logica, riconoscere schemi e risolvere problemi complessi. Matematici, scienziati e programmatori eccellono in questa capacità.

(1) GARDNER, H.E. (2011). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. Basic books.

Intelligenza spaziale. Consiste nella capacità di visualizzare e manipolare lo spazio e gli oggetti con precisione. Architetti, ingegneri e artisti visivi ne sono dotati, poiché riescono a rappresentare il mondo tridimensionale in modo chiaro e preciso.

Intelligenza musicale. Chi possiede questa intelligenza percepisce, riconosce e crea strutture musicali con naturalezza. Compositori, musicisti e direttori d'orchestra sono esempi di questa intelligenza, in grado di creare e sviluppare armonie e melodie con sensibilità.

Intelligenza corporeo-cinestetica. Si riflette nel controllo del corpo e nell'abilità fisica includendo la destrezza manuale e il controllo preciso di singoli movimenti. Atleti e ballerini rappresentano bene questa intelligenza, poiché utilizzano i loro movimenti con precisione e coordinazione, sfruttando il corpo come strumento di espressione e performance.

Intelligenza interpersonale. Capacità di comprendere e interagire con gli altri, cogliendo le loro emozioni e motivazioni. Consiglieri, insegnanti e leader incarnano questa intelligenza.

Intelligenza intrapersonale. Riguarda la profonda consapevolezza di sé, dei propri stati d'animo e delle proprie emozioni. Filosofi, psicologi e persone con un'elevata capacità di introspezione sono esempi di questa intelligenza.

Intelligenza naturalistica. È l'abilità di riconoscere, classificare e comprendere i modelli e le relazioni negli elementi del mondo naturale. Biologi, botanici e ambientalisti mostrano questa intelligenza attraverso la loro capacità di interpretare e interagire con la natura.

Intelligenza esistenziale. Questa intelligenza, proposta come un'estensione del modello originario di Gardner, si focalizza sulle grandi questioni della vita e della spiritualità

e descrive la predisposizione a riflettere su grandi questioni spirituali, come il significato della vita o la natura dell'esistenza. È tipica di filosofi, teologi e pensatori che affrontano con profondità queste tematiche.

Ogni individuo possiede le basi di tutte le intelligenze descritte, ma il loro sviluppo varia notevolmente, creando profili unici. Le diverse forme di intelligenza si combinano e interagiscono, contribuendo a un profilo cognitivo personale che influenza il modo in cui l'individuo affronta problemi, apprende e si relaziona con il mondo. Le intelligenze non operano in modo isolato, ma interagiscono e si supportano reciprocamente: ad esempio, un musicista potrebbe sfruttare la propria intelligenza logico-matematica per comprendere le strutture musicali, oppure un leader potrebbe usare sia l'intelligenza interpersonale sia quella linguistica per comunicare e influenzare efficacemente. Queste interazioni possono avvenire sia consapevolmente che in modo implicito, integrando diverse capacità cognitive ed emotive. Il risultato è una rete dinamica di capacità, in cui le diverse intelligenze si influenzano e si rafforzano a vicenda, adattandosi e rispondendo alle sfide dell'ambiente, creando una sinergia che determina le inclinazioni e le potenzialità individuali.

Accanto alle intelligenze descritte nel modello delle intelligenze multiple, l'intelligenza emotiva rappresenta una componente fondamentale delle capacità umane. Non si tratta di un'intelligenza separata dalle altre, ma di una forma complessa che integra aspetti cognitivi ed emotivi. Essa implica la capacità di percepire, comprendere, utilizzare e gestire le emozioni, componenti fondamentali secondo il modello teorico di Salovey e Mayer⁽²⁾. Questa intelligenza

(2) SALOVEY, P., & MAYER, J.D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.

si distingue per il suo impatto su come le persone interagiscono socialmente e regolano il proprio comportamento emotivo, facilitando una migliore adattabilità, ad esempio nella gestione di situazioni difficili o in contesti socialmente complessi⁽³⁾.

Chi ricopre ruoli educativi necessita di sviluppare ed esercitare questa competenza psicologica per riconoscere, comprendere e gestire sia le proprie emozioni che quelle degli altri, favorendo relazioni efficaci e una maggiore adattabilità personale. Diversi studi hanno individuato componenti fondamentali dell'intelligenza emotiva, ciascuna essenziale per riconoscere, comprendere e gestire le emozioni in modo efficace⁽⁴⁾.

1. *Riconoscimento*. Riconoscere e comprendere le proprie emozioni mentre si manifestano è importante per una corretta autocomprensione. Monitorare i propri sentimenti, sia a livello cognitivo che affettivo, aiuta a sviluppare una maggiore consapevolezza di sé. L'incapacità di leggere le proprie emozioni può rendere vulnerabili al loro impatto negativo.
2. *Gestione*. La capacità di gestire e controllare le proprie emozioni in modo appropriato rispetto alle circostanze nasce dalla consapevolezza di sé. Sapersi calmare, superare ansia, tristezza o irritabilità è cruciale per riprendersi dalle difficoltà e affrontare momenti di crisi.

(3) KANESAN, P., & FAUZAN, N. (2019). Models of emotional intelligence: A review. *e-BANGI Journal*, 16(7).

(4) CULVER, D. (1998, November). A review of Emotional Intelligence by Daniel Goleman: implications for technical education. In *FIE'98. 28th Annual Frontiers in Education Conference. Moving from Teacher-Centered to Learner-Centered Education. Conference Proceedings (Cat. No. 98CH36214)* (Vol. 2, pp. 855-860). IEEE.

3. *Espressione*. Orientare le emozioni al servizio di un obiettivo è essenziale per mantenere l'attenzione, motivarsi e raggiungere il successo. Il controllo emotivo, come la capacità di ritardare la gratificazione e frenare l'impulsività, è alla base di ogni tipo di realizzazione.
4. *Riconoscere le emozioni negli altri (Empatia)*. L'empatia è una competenza chiave nelle relazioni umane. Le persone empatiche sono sensibili ai segnali sociali sottili che rivelano i bisogni e i desideri degli altri. Questa capacità alimenta comportamenti altruistici e favorisce relazioni significative.
5. *Regolazione emotiva*. La capacità di gestire e influenzare le emozioni degli altri è alla base della leadership e dell'efficacia interpersonale. Consente di creare dinamiche emotive positive nelle interazioni, migliorando la qualità delle relazioni e favorendo un clima collaborativo.

Per aumentare l'intelligenza emotiva, è importante dedicare del tempo a riflettere sulle proprie sensazioni durante la giornata, cercando di identificarle chiaramente. Tenere un diario emotivo può essere un valido strumento per registrare e analizzare le emozioni vissute. Anche il feedback degli altri rappresenta una risorsa preziosa, permettendo di comprendere meglio come si appare emotivamente e come le proprie emozioni vengono percepite dagli altri. Approfondire la comprensione delle emozioni richiede l'analisi delle circostanze che le generano nei diversi contesti, favorendo una maggiore consapevolezza di sé. Ampliare il proprio vocabolario emotivo aiuta sia l'autocomprensione che la comunicazione: conoscere le parole giuste per descrivere le emozioni consente di gestirle con maggiore efficacia. Inoltre, esercitarsi nell'espressione delle

emozioni è fondamentale per comunicarle in modo chiaro e appropriato, garantendo che siano comprese correttamente dagli altri e adattate al contesto. Infine, sviluppare la capacità di regolare le emozioni richiede pratica e l'adozione di tecniche specifiche, come il controllo del respiro e la riflessione, per mantenere un equilibrio emotivo anche nelle situazioni più stressanti.

Tra le varie tipologie di intelligenza ne inserirei un'altra che chiamerei *intelligenza spirituale*. Di seguito tento di descriverla.

L'intelligenza spirituale si manifesta nella capacità di sviluppare una profonda consapevolezza del proprio percorso personale e di allineare le proprie azioni ai valori e alle responsabilità del proprio ruolo. Questa consapevolezza consente una chiara comprensione della propria funzione e delle proprie responsabilità come guida, favorendo la gestione di situazioni complesse che richiedono discernimento, equilibrio e capacità di offrire supporto e incoraggiamento per mantenere stabilità e benessere negli altri. L'empatia gioca un ruolo cruciale nell'intelligenza spirituale, permettendo di comprendere i bisogni altrui e di intervenire con saggezza e sensibilità, sostenendo chi si sente insicuro o necessita di motivazione. Questa forma di intelligenza promuove inoltre relazioni positive e collaborative, contribuendo a mantenere l'armonia e il benessere collettivo. Le persone dotate di intelligenza spirituale dimostrano un alto grado di maturità emotiva, gestendo impulsi e decisioni con autocontrollo, dedizione e comportamenti esemplari, e agiscono con coerenza e costanza, incarnando i valori del loro servizio.

Dal punto di vista psicologico, queste caratteristiche riflettono i criteri di valutazione delineati nei passi delle

Scritture, come 1 Timoteo 3:1-7 e Tito 1:5-9, e richiamano l'ideale di possedere una mentalità simile a quella di Cristo, menzionata in 1 Corinti 2:16.

È utile, a questo punto, evidenziare le specificità e le differenze tra sapienza e saggezza, poiché entrambe rappresentano espressioni dell'intelligenza umana. La sapienza è comunemente intesa come la capacità di applicare in modo efficace le proprie conoscenze. Nella Bibbia, questa capacità viene descritta come una qualità essenziale per condurre una vita equilibrata e virtuosa, in contrapposizione alla stoltezza o all'irrazionalità. E la saggezza? Cosa distingue la saggezza dalla sapienza? Sebbene i due termini siano spesso usati come sinonimi, presentano una sottile differenza che è bene riconoscere.

L'osservazione dell'agire della formica, descritta nel capitolo 6 di Proverbi, suggerisce una forma di saggezza istintiva. È nota, inoltre, nella favola di Esopo, la contrapposizione tra il comportamento delle cicale e delle formiche. Le cicale potrebbero percepire le formiche come prive di razionalità, poiché si dedicano ad accumulare risorse in un periodo di abbondanza. Dal punto di vista delle cicale, sfruttare le risorse disponibili senza sforzo sembra una scelta più logica. La maggior parte delle formiche vive meno di un anno, quindi non possiedono l'esperienza diretta dell'inverno e della scarsità. Tuttavia, grazie a meccanismi di sopravvivenza innati, le formiche accumulano cibo per sostenere l'intera colonia durante i periodi di difficoltà. Questo comportamento, che può sembrare inefficace nel presente, si rivela adattivo e saggio nel lungo termine.

Questo è ciò che differenzia la sapienza dalla saggezza: il fattore tempo e la capacità di considerare le conseguenze a lungo termine. Per gli insetti, conservare risorse in un

periodo di abbondanza potrebbe sembrare inutile, ma in realtà è una scelta saggia, poiché garantisce la sopravvivenza quando le risorse diventeranno scarse. Ciò che può apparire stupido nell'immediato potrebbe rivelarsi saggio nel tempo, e viceversa. La saggezza, quindi, si differenzia dalla sapienza perché si fonda sull'esperienza passata e considera con attenzione gli effetti futuri di azioni o scelte.

Sapienza e saggezza sono concetti distinti: la sapienza si applica nell'uso immediato delle conoscenze, mentre la saggezza valuta le conseguenze a lungo termine delle azioni. La saggezza coinvolge processi di riflessione e previsione, integrando esperienza e consapevolezza delle possibili implicazioni future. Questa differenza è evidenziata anche in Deuteronomio 32:29, dove si sottolinea l'importanza di considerare l'esito delle proprie scelte nel tempo.

Un esempio di persona sapiente ma non saggia è quello di un genitore che possiede una conoscenza approfondita delle teorie educative e delle linee guida sulla genitorialità. Questo genitore applica regole di comportamento ben strutturate e pianifica con precisione le attività quotidiane del bambino, promuovendo disciplina e organizzazione. Si assicura che il bambino segua una dieta equilibrata, svolga i compiti e partecipi ad attività educative. Tuttavia, questa applicazione rigorosa delle conoscenze può risultare carente in saggezza quando manca di attenzione al benessere emotivo del bambino. Un controllo eccessivo potrebbe ridurre lo spazio per l'esplorazione autonoma, il gioco spontaneo o l'espressione delle emozioni. La difficoltà nel bilanciare le regole con i bisogni individuali del bambino, come l'affetto, la spontaneità e l'opportunità di imparare dagli errori, può portare a effetti negativi. In questo caso, il genitore è sapiente nella gestione pratica delle

routine quotidiane, ma non è saggio nel considerare le conseguenze a lungo termine di un approccio troppo rigido, che potrebbe ostacolare lo sviluppo emotivo e relazionale del bambino.

Chi svolge un ruolo di guida spirituale possiede una vasta conoscenza della Bibbia e dei testi di riferimento e applica scrupolosamente principi e norme all'interno della comunità. Grazie a questa competenza, è in grado di richiamare con precisione concetti dottrinali, fornire risposte dettagliate e implementare disposizioni organizzative con efficienza e rigore. Tuttavia, il ruolo di guida spirituale è intrinsecamente complesso e richiede non solo conoscenza dottrinale, ma anche una forte capacità relazionale. Arricchire le competenze relazionali con empatia e sensibilità permette di affrontare al meglio situazioni personali e delicate, garantendo un supporto più completo.

Ad esempio, affrontare chi ha commesso un errore con eccessiva severità, senza considerare le dinamiche emotive o individuali, rischia di ignorare le implicazioni psicologiche a lungo termine. Un approccio troppo rigido potrebbe creare distacco emotivo e senso di esclusione, ostacolando il processo di crescita personale. Chi riceve una correzione percepita come una critica fine a sé stessa può sviluppare un senso di inadeguatezza e perdere fiducia nel proprio percorso di miglioramento. Tuttavia, è importante sottolineare che i pastori spirituali, spesso già impegnati in un compito delicato e complesso, svolgono un ruolo cruciale nel fornire guida e conforto. Affiancare empatia e comprensione alla loro competenza pastorale rafforza ulteriormente la loro capacità di promuovere crescita e benessere.



IL GRUPPO

“Il gruppo è qualcosa di più o, per meglio dire, qualcosa di diverso dalla somma dei suoi membri: ha struttura propria, fini peculiari, e relazioni particolari con gli altri gruppi”. Questo celebre concetto, espresso da Kurt Lewin, psicologo di origine ebraica, sottolinea che un gruppo non è soltanto l’insieme delle persone che lo compongono, ma un’entità unica, dotata di dinamiche, obiettivi e comportamenti che non potrebbero emergere in un contesto puramente individuale.

I membri di un gruppo interagiscono in modi che generano processi collettivi, quali la presa di decisioni, la gestione dei conflitti e la creazione di norme condivise. Queste dinamiche rendono il gruppo una realtà complessa, capace non solo di influenzare i singoli membri, ma anche di adattarsi ed evolversi in base al contesto. Comprendere queste dinamiche permette di intervenire in modo consapevole e mirato per migliorare il funzionamento e l’armonia dell’intero gruppo.

Questo capitolo non si propone di dare consigli spirituali che favoriscano il lavoro in armonia. Qui ci si occupa di analizzare la parte psicosociale delle dinamiche di gruppo. È utile per chi svolge ruoli di guida comprendere le interazioni tra le persone da un punto di vista psicologico e sociale. Una maggiore consapevolezza di queste dinamiche facilita una comunicazione più efficace e la risoluzione di problemi pratici nelle riunioni e nel lavoro comune, a prescindere dagli aspetti spirituali. Quando collaborano nella gestione della comunità, coloro che ricoprono ruoli di guida operano come gruppo. Il lavoro di gruppo può manifestarsi in diverse modalità, ciascuna caratterizzata da sfumature che ne definiscono il significato e la funzionalità.

In. Lavorare in gruppo significa operare insieme ad altre persone, promuovendo collaborazione e scambio di idee. Questo approccio risulta particolarmente efficace in contesti dove la condivisione delle competenze arricchisce il risultato finale.

Con. Lavorare con il gruppo pone l'accento sulla partecipazione diretta con i membri, evidenziando la sinergia tra i componenti e il lavoro collettivo.

Per. Lavorare per il gruppo implica agire a beneficio della collettività senza necessariamente esserne parte attiva, mettendo a disposizione le proprie capacità per il benessere comune.

Nel. Lavorare nel gruppo descrive un'attività svolta all'interno di una struttura chiusa e definita, come un team di ricerca o un progetto aziendale, evidenziando il ruolo specifico all'interno di un contesto organizzato.

Tra. Lavorare tra il gruppo indica un'attività svolta in mezzo ai membri del gruppo, ma con un certo grado di indipendenza, mantenendo una relazione meno stretta con le dinamiche collettive.

Su. Lavorare su un gruppo si riferisce invece all'impegno rivolto alla formazione, organizzazione o miglioramento del gruppo stesso, un'azione mirata a favorire la crescita e lo sviluppo delle dinamiche interne.

Le dinamiche di collaborazione all'interno di un gruppo dirigente possono essere classificate in lavoro *intragruppo*, *infragruppo* e *intergruppo*, ciascuna caratterizzata da specifiche peculiarità e obiettivi.

Il lavoro *intragruppo* si riferisce alle interazioni e alle dinamiche che si sviluppano tra i membri di uno stesso gruppo dirigente. Questi membri collaborano per prendere decisioni e gestire compiti condivisi, puntando su una comunicazione chiara, un coordinamento efficace e un clima di cooperazione stabile. Una dinamica intragruppo ben gestita favorisce coesione, risoluzione dei problemi interni e una gestione complessiva più efficace.

Il lavoro *infragruppo* descrive le interazioni tra sottogruppi creati all'interno del gruppo principale. Questi sottogruppi possono essere temporanei, per affrontare situazioni specifiche, o permanenti, come comitati responsabili di particolari attività o funzioni. Ogni sottogruppo ha obiettivi mirati e funzioni specifiche, ma il loro successo dipende dalla capacità di integrarsi e collaborare con il gruppo più ampio, garantendo armonia organizzativa ed efficienza operativa.

Il lavoro *intergruppo* riguarda le dinamiche tra gruppi distinti che devono coordinarsi per perseguire obiettivi

comuni. Ad esempio, quando più gruppi condividono risorse o lavorano su progetti congiunti, è essenziale una comunicazione chiara e una gestione coordinata per prevenire conflitti e ottimizzare le risorse disponibili. Le dinamiche intergruppo richiedono capacità di negoziazione, pianificazione congiunta e una visione condivisa degli obiettivi per garantire un funzionamento armonioso e sostenibile.

Comprendere le dinamiche intragruppo, infragruppo e intergruppo consente di migliorare la collaborazione su più livelli, ottimizzando le relazioni interne, la gestione dei sottogruppi e la cooperazione tra gruppi distinti. Queste competenze promuovono un ambiente organizzativo equilibrato, capace di affrontare con efficacia le sfide complesse.

In termini di identità psicologica del proprio ruolo, ogni membro di un gruppo dirigente assume un duplice status: è al tempo stesso parte attiva del gruppo e destinatario del supporto e della supervisione del gruppo stesso. In una comunità religiosa, ad esempio, il pastore spirituale è anche una pecora di Dio, beneficiando dell'accudimento pastorale da parte degli altri pastori. Anche chi è incaricato di guidare necessita di ricevere attenzione e cura, sia per preservare il proprio equilibrio emotivo e spirituale, sia per continuare a svolgere il proprio ruolo con efficacia.

Questa rete di sostegno garantisce che i pastori non siano isolati nelle loro funzioni, ma siano parte integrante di un sistema di relazioni che favorisce la crescita e la stabilità dell'intera comunità. Come individuo, un membro del gruppo dirigente contribuisce attivamente alle decisioni collettive e collabora con gli altri. Tuttavia,

al termine dell'attività di gruppo, torna a essere soggetto alle dinamiche collettive e alle direttive condivise dal gruppo stesso. La sua autorità, quindi, non è assoluta ma contestualizzata: si esercita in virtù del mandato ricevuto e rimane sempre soggetta a supervisione e valutazione comune.

Le dinamiche psicoemotive all'interno di un gruppo dirigente sono complesse e influenzano sia il funzionamento del gruppo sia il benessere del singolo. Garantire un equilibrio tra l'autorità delegata e la responsabilità condivisa è cruciale per mantenere un ambiente coeso ed efficace, in cui le relazioni tra i membri del gruppo sostengano tanto il lavoro collettivo quanto la crescita individuale.

È interessante esaminare le dinamiche psicoemotive che si sviluppano all'interno di un gruppo e che si sostanziano in *processi e funzioni*⁽¹⁾.

Le *funzioni* si riferiscono ai compiti e alle responsabilità assegnate a ciascun membro, definendo ciò che deve essere fatto per garantire il funzionamento del gruppo. Possono essere suddivise in due aree principali.

Area socio-emozionale. Comprende i comportamenti che promuovono relazioni armoniose all'interno del gruppo, come l'incoraggiamento, il supporto emotivo e la gestione delle tensioni.

Area del compito. Include le attività pratiche necessarie per portare avanti il lavoro del gruppo, come porre domande, fornire risposte o proporre soluzioni.

(1) BALES, R.F. (1950). *Interaction Process Analysis: A Method for the Study of Small Groups*. Cambridge, MA: AddisonWesley.

FUNZIONI	PROCESSI	RELAZIONI TRA PROCESSI CHE INDICANO PROBLEMI DI:
AREA SOCIO-EMOZIONALE REAZIONI POSITIVE	1. Dimostra solidarietà, elogia gli altri, aiuta, mostra stima.	1/12 integrazione
	2. Allenta le tensioni, scherza, ride, si mostra soddisfatto.	2/11 riduzione della tensione
	3. Si dimostra d'accordo, accetta facilmente, comprende, contribuisce esegue.	3/10 decisione
AREA DEL COMPITO TENTATIVI DI RISPOSTA	4. Da suggerimenti, idee, pur rispettando l'autonomia altrui.	4/9 controllo
	5. Esprime opinioni, valuta, giudica, esprime sentimenti e desideri.	5/8 valutazione
	6. Fornisce degli orientamenti, informa, chiarifica, conferma.	6/7 comunicazione
AREA DEL COMPITO DOMANDE	7. Chiede degli orientamenti, informazioni, ripetizioni, conferme.	7/6 comunicazione
	8. Chiede delle opinioni, valutazioni, giudizi, espressione di sentimenti.	8/5 valutazione
	9. Chiede dei suggerimenti, delle direttive, dei modi possibili di azione.	9/4 controllo
AREA SOCIO-EMOZIONALE REAZIONI NEGATIVE	10. Disapprova, rifiuta, si formalizza, si astiene dall'aiutare.	10/3 decisione
	11. Dimostra tensione, chiede aiuto, si pone al di fuori del gruppo.	11/2 riduzione della tensione
	12. Mostra antagonismo, cerca di abbassare il livello degli altri, si difende o si fa valere.	12/1 integrazione

Queste funzioni rispondono alla domanda: “Cosa deve fare ciascun membro del gruppo per contribuire al suo funzionamento complessivo?”.

I *processi*, invece, descrivono il modo in cui i membri interagiscono tra loro e come gestiscono le relazioni e le attività nel tempo. Anche i processi possono essere suddivisi in due categorie.

Processi socio-emozionali. Riguardano lo scambio di reazioni emotive—positive o negative—tra i membri del gruppo, influenzando la coesione e il clima complessivo.

Processi legati al compito. Si concentrano sul flusso di informazioni, sulle decisioni e sulle soluzioni proposte durante il lavoro di gruppo, includendo attività come porre domande, fornire risposte o offrire indicazioni utili per raggiungere gli obiettivi.

In breve, le funzioni descrivono cosa fanno i membri del gruppo per svolgere il proprio ruolo, mentre i processi

spiegano come interagiscono tra loro per gestire le relazioni e portare avanti le attività. Questo schema offre un quadro chiaro per comprendere le dinamiche di gruppo e intervenire in modo mirato per migliorarne il funzionamento.

Nello svolgere il proprio compito, ciascun membro di un gruppo si esprime ponendo richieste o domande e ottenendo risposte. In questo processo di chiedere e ottenere si generano reazioni emotive che possono essere positive o negative. Il funzionamento del gruppo, quindi, non si limita all'aspetto pratico del compito ma coinvolge anche la sfera socio-emotiva, che è centrale per mantenere un ambiente di collaborazione positivo.

1. *Reazioni Positive (Area Socio-Emozionale)*. Le reazioni positive sono manifestazioni che rafforzano la coesione del gruppo. Questi comportamenti includono l'accordo, l'apprezzamento e l'incoraggiamento reciproco tra i membri. Sono fondamentali per creare un ambiente di fiducia e collaborazione, sostenendo una dinamica relazionale armoniosa.
2. *Risposta (Area del Compito)*. In questa fase, i membri forniscono risposte a domande o problemi legati agli obiettivi comuni. L'attenzione è posta sull'aspetto pratico e funzionale del lavoro del gruppo con l'obiettivo di avanzare nel compito prefissato e raggiungere soluzioni operative;
3. *Domande (Area del Compito)*. Qui i membri del gruppo formulano domande per chiarire dubbi, ottenere informazioni o approfondire aspetti del compito. Questo comportamento riflette una partecipazione attiva e un interesse verso la comprensione e il miglioramento dell'attività del gruppo;

4. *Reazioni Negative (Area Socio-Emozionale)*. Le reazioni negative emergono in presenza di tensioni, disaccordi o critiche tra i membri del gruppo. Questi comportamenti, se non gestiti, possono compromettere la coesione del gruppo e creare un clima conflittuale, ostacolando la collaborazione e l'efficacia complessiva.

Il modello riflette le dinamiche tipiche all'interno di un gruppo di lavoro. Le aree socio-emozionali (positive o negative) si focalizzano sulle interazioni personali e sulle emozioni che influenzano l'armonia e la coesione del gruppo. Le aree del compito, invece, sono direttamente collegate alla realizzazione del lavoro, comprendendo la formulazione di domande e risposte necessarie per progredire verso l'obiettivo comune. Non tutte le riunioni saranno perfette, poiché i membri del gruppo, come ogni individuo, portano con sé imperfezioni e limiti. Inevitabilmente, emergeranno problemi. Dal punto di vista psicologico, è possibile classificare i problemi che possono sorgere in un gruppo in diverse categorie.

1. *Integrazione*. L'integrazione si riferisce al processo attraverso il quale i membri del gruppo coordinano le loro attività e collaborano in modo efficace. Una buona integrazione agevola la cooperazione, migliorando il funzionamento complessivo. Al contrario, la mancanza di integrazione porta a disfunzioni operative e a tensioni interne, ostacolando il raggiungimento degli obiettivi.
2. *Riduzione della tensione*. La capacità del gruppo di ridurre la tensione è strettamente legata ai processi socio-emozionali. Durante le interazioni possono emergere tensioni emotive che il gruppo deve essere in grado di gestire. Strategie come l'uso dell'umorismo, la risoluzione dei

conflitti interpersonali e l'empatia sono fondamentali per allentare le tensioni, favorendo un clima collaborativo e la coesione interna

3. *Decisione.* I processi decisionali riguardano la capacità del gruppo di arrivare a decisioni condivise per avanzare verso gli obiettivi comuni. Problemi decisionali possono insorgere quando il gruppo non riesce a integrare le opinioni dei membri o manca di un coordinamento efficace durante le riunioni. Una gestione inadeguata del processo decisionale rischia di generare frustrazione o blocchi operativi.
4. *Controllo.* Il controllo è il processo attraverso il quale il gruppo verifica il rispetto delle norme condivise e la corretta esecuzione dei compiti assegnati. La mancanza di controllo o di coordinamento può portare a confusione, rallentamenti e inefficienza. Il controllo si realizza anche attraverso meccanismi di valutazione reciproca tra i membri, che osservano e, quando necessario, correggono il comportamento degli altri per mantenere l'efficacia complessiva.
5. *Valutazione.* La valutazione è la fase in cui il gruppo riflette sui risultati raggiunti e sui metodi utilizzati per ottenerli. Una valutazione continua e accurata favorisce il successo del gruppo, permettendo di identificare errori, migliorare le dinamiche interne e sviluppare soluzioni alternative. L'assenza di questa fase può portare a una ripetizione degli errori o a una stagnazione delle prestazioni.
6. *Comunicazione.* La comunicazione rappresenta il fondamento di tutti i processi all'interno del gruppo. Attraverso la comunicazione si scambiano informazioni, si chiariscono i compiti e si risolvono i conflitti. Una comunicazione efficace è indispensabile per garantire la comprensione reciproca, il coordinamento e il progresso verso gli obiettivi comuni.

In sintesi, quando i processi di integrazione, riduzione della tensione, decisione, controllo, valutazione e comunicazione sono compromessi, il gruppo affronta problemi di vario tipo. Il corretto funzionamento di questi processi permette il raggiungimento degli obiettivi in un clima di armonia e collaborazione.

Ma andare d'accordo e mantenere un'armonia apparente è davvero l'unico obiettivo? No. Il vero scopo di un gruppo dirigente, specialmente in ambito religioso, è più profondo e di natura spirituale. Tuttavia, non mi addentro in aspetti come lo studio e la preghiera, fondamentali per le riflessioni personali e collettive, poiché essi non rientrano negli scopi di questo libro. È invece cruciale riflettere su un fenomeno psicosociale che può minare gravemente le decisioni collettive: il groupthink o pensiero di gruppo. Questo processo si manifesta quando i membri di un gruppo evitano il dissenso per preservare l'armonia apparente, compromettendo la qualità delle decisioni. Il groupthink può portare a scelte errate e ha avuto conseguenze disastrose in situazioni storiche, come dimostrano due esempi emblematici.

Baia dei Porci (1961). Gli Stati Uniti tentarono di rovesciare il regime di Fidel Castro a Cuba attraverso l'invasione dell'isola da parte di esuli cubani addestrati dalla CIA. Il piano fallì disastrosamente, a causa di una pianificazione inadeguata e della sopravvalutazione delle forze di opposizione a Castro. Il groupthink fu determinante: i membri del gruppo decisionale evitarono di esprimere dubbi e critiche per mantenere l'illusione di un piano impeccabile.

Shuttle Challenger (1986). La tragedia dello Space Shuttle Challenger, esploso pochi secondi dopo il lancio, causò la morte di tutto l'equipaggio. Le indagini rivelarono che alcune preoccupazioni sulla sicurezza, sollevate dagli

ingegneri, furono ignorate per non ritardare la missione. Anche in questo caso, il groupthink impedì una discussione aperta e critica, contribuendo alla catastrofe.

Nel contesto dei gruppi di leadership comunitaria, il groupthink rappresenta un pericolo reale. Può emergere quando l'unità e la pace apparente del gruppo vengono privilegiate rispetto a un confronto sincero e costruttivo. Ciò evidenzia l'importanza di creare un ambiente in cui ogni membro si senta libero di esprimere opinioni, dubbi e preoccupazioni senza timore di giudizi o conseguenze negative.

Comprendere il groupthink e le sue dinamiche consente di prevenirne gli effetti negativi, evitando decisioni affrettate o sbagliate. Al contrario, favorire un confronto aperto e una comunicazione sincera all'interno dei gruppi decisionali promuove una leadership collettiva responsabile, attenta al bene della comunità. In sintesi, le dinamiche del groupthink sottolineano quanto sia essenziale bilanciare la necessità di armonia con un'analisi critica e un dialogo autentico, evitando gli errori che derivano dalla pressione al conformismo e dalla mancanza di valutazioni approfondite.

Le dinamiche psicologiche ed emotive hanno un ruolo fondamentale anche per le figure di leadership, che devono saper bilanciare autorità e collaborazione all'interno del gruppo. Questo tema sarà approfondito nel capitolo dedicato alla leadership.



LEADERSHIP

La leadership è un tema centrale per chi ricopre ruoli di guida all'interno di una comunità, poiché la capacità di dirigere in modo efficace incide direttamente sul benessere e sulla crescita sia collettiva che individuale. Una leadership efficace non si limita a gestire compiti o risolvere problemi organizzativi: essa ispira fiducia, promuove collaborazione e incentiva l'impegno, offrendo al contempo un esempio di coerenza e integrità. Inoltre, favorisce un contesto in cui ciascun individuo possa sviluppare pienamente le proprie potenzialità.

In questo capitolo, l'analisi della leadership si concentra sulle dinamiche psicologiche e interpersonali che caratterizzano il ruolo di guida nella comunità, senza entrare negli aspetti strettamente spirituali. Saranno approfonditi i processi e le competenze necessarie per creare un ambiente che favorisca il benessere e la crescita collettiva.

Leadership e cura pastorale: come si integrano? La leadership può essere definita come l'abilità di influenzare,

guidare e ispirare un gruppo verso obiettivi comuni. La cura pastorale, invece, si concentra sull'accudimento morale e spirituale delle persone, supportandole nei momenti di difficoltà e favorendone la crescita personale. Unendo questi due aspetti, la leadership pastorale emerge come l'arte di condurre la comunità verso la crescita e la maturità spirituale. Questo tipo di leadership richiede un'integrazione tra competenze organizzative, qualità morali e capacità di influenzare positivamente il comportamento e l'impegno dei membri. Il pastore non si limita a gestire il gruppo, ma lo ispira, lo educa e lo motiva, incarnando una guida che riflette i valori spirituali.

Uno stile di leadership tradizionalmente diffuso è quello autoritario, caratterizzato da un'applicazione rigida delle regole e da un controllo eccessivo sui comportamenti dei membri del gruppo. Questo approccio spesso privilegia la condanna e la punizione, trascurando il recupero e il miglioramento. Dal punto di vista psicologico, la leadership autoritaria esercita un controllo repressivo, imponendo direttive senza considerare il contesto individuale o le esigenze emotive dei membri. La mancanza di flessibilità in questo stile può causare frustrazione, alienazione e una drastica riduzione della motivazione. Inoltre, soffoca il dialogo e non tollera la diversità di opinioni, rischiando di generare distacco emotivo e isolamento piuttosto che collaborazione e integrazione. Le ricerche nell'ambito della Psicologia delle organizzazioni indicano che un ambiente dominato da una leadership autoritaria produce effetti negativi a lungo termine⁽¹⁾. La rigidità e l'assenza di ascolto attivo limitano

(1) DU, S., LI, T., & LUO, Y. (2019). Authoritarian Leadership in Organizational Change and Employees' Active Support: Test of a Trickle-Down Model. *Frontiers in Psychology*, 10, 3076. HU, X., DONG, M., LI, Y., & WANG, M. (2023). The cross-level influence of authoritarian leadership on

non solo la crescita personale, ma anche quella collettiva, riducendo il senso di appartenenza e la capacità di affrontare le difficoltà in modo costruttivo.

A differenza dell'approccio autoritario, gli stili di leadership collaborativa e flessibile promuovono la comunicazione aperta, l'ascolto attivo e un clima di fiducia reciproca. Questi modelli incoraggiano il confronto costruttivo e favoriscono l'interazione positiva tra i membri, migliorando il benessere psicologico del gruppo. Gli approcci collaborativi si basano su un equilibrio tra struttura e supporto emotivo, permettendo ai membri del gruppo di esprimere dubbi, suggerimenti e idee senza timore di ripercussioni. Questo favorisce un clima di fiducia, di rispetto reciproco e di crescita continua.

La comprensione di questi diversi stili di leadership aiuta a identificare come essi influenzano le relazioni e il funzionamento del gruppo. Un approccio equilibrato, attento alle dinamiche emotive e relazionali, contribuisce a creare un ambiente in cui i membri sviluppano autonomia, motivazione e senso di responsabilità condivisa.

La leadership è un tema ampiamente studiato nella Psicologia delle organizzazioni, una disciplina che analizza comportamenti, dinamiche e processi nei gruppi al fine di migliorare il benessere dei membri e l'efficacia delle attività collettive. Sebbene esistano numerosi modelli teorici sulla leadership, qui si privilegia un'analisi che enfatizzi le dinamiche di gruppo e la collaborazione all'interno delle comunità. Questo approccio consente di comprendere meglio come le modalità di guida influenzino le relazioni interpersonali e il funzionamento dei gruppi, senza entrare in

una trattazione esaustiva dei modelli esistenti.

La *teoria dei tratti* rappresenta uno dei primi approcci alla leadership, basato sull'idea che alcune persone possiedano qualità innate come carisma, fiducia e intelligenza, che le predispongono a guidare gli altri. Tuttavia, questa teoria presenta evidenti limiti: il possesso di caratteristiche distintive non garantisce automaticamente un'efficace capacità di guida. Diventare un leader efficace non dipende esclusivamente dalle competenze iniziali, ma richiede un percorso di crescita che integra apprendimento, esperienza e riflessione costante.

Questa prospettiva mette in evidenza come il processo di apprendimento sia fondamentale per acquisire le capacità necessarie a guidare efficacemente un gruppo o una comunità, indipendentemente dalle qualità iniziali. Tale percorso non si limita al miglioramento delle abilità tecniche e organizzative, ma include anche lo sviluppo di competenze relazionali essenziali, come empatia, capacità di comprensione e discernimento. Questi elementi consentono di costruire una leadership in grado di rispondere in modo equilibrato e costruttivo alle esigenze dei membri del gruppo.

In contesti comunitari, l'efficacia della leadership non si misura esclusivamente dalla capacità di gestire le attività o applicare direttive, ma anche dall'attenzione al benessere psicologico e allo sviluppo personale dei membri. Una leadership inclusiva, capace di riconoscere le esigenze individuali e collettive, crea un ambiente in cui le persone si sentono ascoltate, valorizzate e motivate. Questo approccio integrato consente di mantenere un equilibrio tra la definizione di direttive chiare e l'offerta di un supporto personalizzato. Tale equilibrio favorisce la partecipazione attiva, la fiducia reciproca e la crescita armoniosa del gruppo.

La leadership non è un fenomeno esclusivamente individuale, ma si realizza nelle relazioni con gli altri. La sua efficacia si misura attraverso la capacità di costruire fiducia, ascoltare e guidare il gruppo verso obiettivi comuni. Le dinamiche interpersonali all'interno della comunità, unite all'abilità di comunicare in modo chiaro e comprendere le necessità individuali e collettive, sono aspetti fondamentali della funzione di guida. È attraverso queste relazioni che il leader riesce a promuovere un senso di appartenenza e partecipazione attiva, influenzando positivamente il gruppo.

L'impatto di una leadership efficace si manifesta nella capacità di creare un ambiente in cui le persone si sentano ascoltate, sostenute e incoraggiate a crescere. Approfondire le dinamiche relazionali e comprenderne il funzionamento permette di costruire una leadership che non solo favorisce il raggiungimento degli obiettivi organizzativi, ma promuove anche il benessere spirituale e sociale dei membri della comunità.

Esaminiamo in particolare il modello della contingenza e della leadership trasformativa.

Modello della contingenza.⁽²⁾ Questo modello descrive come un leader adatti il proprio stile in base alla maturità dei membri del gruppo. La maturità comprende sia l'esperienza che la capacità di affrontare compiti specifici, riconoscendo che le persone si trovano in diverse fasi del loro percorso di sviluppo. Alcuni sono all'inizio del loro impegno, con bisogno di maggiore guida e supporto, mentre altri possiedono competenze e autonomia tali da assumere responsabilità più complesse.

(2) HERSEY, P., & BLANCHARD, K.H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23(5), 26-34.

Un leader efficace adatta il proprio approccio in modo flessibile e discreto alle esigenze e capacità di ciascun individuo. Nelle fasi iniziali, quando una persona affronta una nuova sfida o è agli inizi del proprio percorso, il leader fornisce indicazioni chiare e pratiche. Questo crea un senso di sicurezza, facilitando la comprensione delle azioni necessarie per affrontare il compito. Durante questa fase, il leader non si limita a dare istruzioni ma si mantiene presente, disponibile a rispondere a dubbi e offrire il supporto richiesto.

Con l'aumentare dell'esperienza e della competenza, l'individuo acquisisce maggiore autonomia nella gestione delle proprie attività. Il leader continua a fungere da punto di riferimento per consigli e chiarimenti, mantenendo un equilibrio tra supervisione e autonomia. Quando una persona dimostra maturità e affidabilità nel gestire responsabilità, il leader può assegnarle incarichi più rilevanti, come il coordinamento di progetti o la gestione di attività di gruppo. Questo processo non è un mero trasferimento di compiti, ma un'opportunità per valorizzare e sviluppare ulteriormente le competenze dei membri del gruppo.

Una leadership efficace si basa sulla fiducia reciproca. Affidare responsabilità senza un controllo eccessivo stimola l'impegno e la dedizione delle persone, rafforzandone il senso di appartenenza e motivazione. Questo approccio permette al leader di alternare momenti di guida diretta con spazi di autonomia, sempre con l'obiettivo di favorire lo sviluppo delle capacità individuali e il rafforzamento del gruppo nel suo insieme.

Una leadership adattiva riconosce che non esiste un unico approccio valido per tutte le situazioni. Sapere quando intervenire in modo diretto e quando lasciare spazio alla

responsabilità individuale consente di promuovere una crescita armoniosa e una collaborazione solida e coesa. Questo stile di guida permette di bilanciare esigenze diverse, valorizzando le potenzialità dei membri del gruppo e contribuendo alla loro crescita personale e professionale, insieme al rafforzamento dell'intera comunità.

Leadership trasformativa.⁽³⁾ La leadership trasformativa si concentra sull'ispirare e motivare i membri del gruppo a sviluppare il proprio potenziale. Questo stile favorisce sia la crescita personale che quella collettiva, fondandosi su valori come empatia, fiducia e supporto personalizzato. Il leader trasformativo diventa un modello di riferimento: le sue azioni e decisioni incarnano i principi che desidera trasmettere, contribuendo a creare un clima di rispetto e fiducia reciproca.

Un leader trasformativo stimola e motiva i membri del gruppo a migliorarsi continuamente. Attraverso una comunicazione chiara e stimolante, invita a fissare obiettivi realistici, offre un supporto costante per raggiungerli e promuove un impegno basato su principi interiorizzati, anziché su regole rigide. Questo stile non si limita alla trasmissione di istruzioni, ma facilita dialoghi che incoraggiano la riflessione critica e la presa di decisioni consapevoli.

Una caratteristica distintiva della leadership trasformativa è la capacità di trattare ogni individuo come unico. Ogni persona ha esperienze, bisogni e sfide diverse. Un leader attento riconosce queste specificità e offre un supporto personalizzato, ascoltando attivamente e fornendo indicazioni mirate per aiutare ciascuno a superare le difficoltà e favorire la propria crescita.

(3) BURNS, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row. Bass, B.M., & Riggio, R.E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Psychology Press.

Questa leadership non mira solo al raggiungimento di obiettivi immediati, ma si prefigge di costruire un gruppo solido e coeso nel lungo termine. Ispirando i membri a sviluppare le proprie capacità, rafforzare i legami con il gruppo e affrontare le sfide con maggiore consapevolezza, questo approccio crea una comunità in cui ogni individuo si sente valorizzato e motivato a contribuire al benessere collettivo.

Dal punto di vista psicologico, il leader trasformativo supporta lo sviluppo personale e relazionale dei membri della comunità. Fondato sull'esempio, sull'empatia e sulla costruzione di relazioni di fiducia, questo stile di guida aiuta le persone a sentirsi comprese e incoraggiate. Quando i membri si percepiscono supportati, sono più motivati a esprimere le proprie esigenze e a chiedere aiuto in modo costruttivo.

Un leader di questo tipo promuove un ambiente in cui ciascun membro del gruppo possa esplorare nuove sfide senza timore di giudizio o fallimento. Questo tipo di clima facilita la crescita personale e rafforza la coesione del gruppo, creando relazioni più solide e una maggiore capacità di affrontare le difficoltà collettivamente. Non si tratta semplicemente di gestire compiti e attività, ma di incentivare un miglioramento continuo e consapevole. La leadership trasformativa costruisce una comunità collaborativa, capace di affrontare le sfide con equilibrio e fiducia reciproca, promuovendo non solo il successo delle attività, ma anche il benessere e lo sviluppo personale di ogni membro.

COME SVOLGERE PARTICOLARI RUOLI

Le figure di guida spirituale necessitano di discernimento e qualità relazionali per svolgere diverse attività, tra cui:

- colloqui di sostegno con i membri della comunità;
- insegnamento e formazione all'interno del gruppo;
- partecipazione a comitati per la valutazione di situazioni delicate o di idoneità a specifici ruoli.

Questi compiti presentano sfide psicologiche significative. Pertanto, è utile considerare strumenti psicologici che possano facilitare lo svolgimento di queste responsabilità, come l'uso delle domande e dell'ascolto attivo, la capacità di sospendere il giudizio, l'applicazione di un ragionamento logico nelle valutazioni, la gestione degli errori di valutazione, l'adozione di un linguaggio positivo e la valorizzazione dei talenti e del potenziale delle persone.

Domandare e ascoltare

Porre domande e ascoltare non è solo un'abilità tecnica, ma un atto di vicinanza umana che svela ciò che si trova oltre le parole, tocca gli aspetti nascosti dei pensieri non espressi, degli sguardi e dei silenzi. L'arte delle domande è come una chiave che apre uno spazio in cui la persona può, con serenità e libertà, riflettere e rivelarsi, mentre l'ascolto attento diventa un'ancora di fiducia, uno strumento di comprensione profonda, privo di pregiudizi o condanne. La Bibbia in Proverbi 20:5 descrive così questa capacità: "I disegni del cuore dell'uomo sono acque profonde, ma l'uomo intelligente saprà attingervi" (NR). Si parla di acque profonde e non di semplici pozzi. Considerando che in Israele alcuni pozzi raggiungevano profondità notevoli, superando anche i 20 metri e quindi dotati di gradini per consentire di scendere fino al fondo e raccogliere l'acqua. Questo rendeva impegnativo accedere a una risorsa vitale come l'acqua, richiedendo determinazione e fatica. Per comprendere meglio, è come scendere per oltre sei piani di una palazzina a piedi, su e giù per le scale, tirando su secchi d'acqua fino a soddisfare il fabbisogno. Per attingere l'acqua bisognava calarsi lentamente, passo dopo passo, lungo i gradini scavati nella pietra, in un viaggio verso il fondo. Ogni discesa richiedeva pazienza, equilibrio e attenzione, perché l'acqua preziosa non si trovava subito: occorreva scendere a fondo, immergersi nel buio fresco e umido del pozzo, fino a raggiungere il punto esatto in cui l'acqua riposava. Una volta raccolta, l'acqua doveva essere riportata su con cura, evitando che si rovesciasse lungo la risalita, per poi tornare a scendere, ancora e ancora, fino a ottenere la quantità necessaria. Porre domande è come calarsi in



un pozzo profondo. Richiede la stessa pazienza e fatica: si scende con attenzione, un passo alla volta, si attinge una risposta preziosa, la si riporta in superficie, per poi tornare giù, ancora e ancora, fino a soddisfare appieno l'esigenza di comprensione.

Le domande, dunque, possono servire come strumenti per esplorare e approfondire aspetti rilevanti del ragionamento e degli argomenti esaminati. Ogni domanda può stimolare riflessioni approfondite, guidare il pensiero e promuovere un dialogo costruttivo. Vediamo nel dettaglio.

Quale

Le domande introdotte da “quale” aiutano a identificare o selezionare tra diverse opzioni. Sono efficaci per esplorare caratteristiche, tipi o qualità specifiche di una situazione, persona o concetto. Ad esempio: “Quali qualità favoriscono una relazione empatica e di supporto?” Questo tipo di domanda permette di concentrarsi su elementi come la

pazienza, la capacità di ascolto e l'empatia, promuovendo una riflessione approfondita su qualità fondamentali per interazioni costruttive.

Cosa

Le domande con “cosa” o “che cosa” richiedono una descrizione chiara o una spiegazione di un concetto o elemento specifico. Ad esempio: “Cosa significa adottare un atteggiamento proattivo?” Questo tipo di domanda facilita l'approfondimento di idee o comportamenti, incoraggiando una riflessione su come questi concetti possano essere applicati nella vita quotidiana o nelle dinamiche relazionali.

Chi

Le domande introdotte da “chi” servono a identificare persone o gruppi che incarnano determinate qualità o ruoli. Ad esempio: “Chi rappresenta un esempio di leadership empatica?” Queste domande permettono di esplorare modelli concreti e di riflettere su caratteristiche personali che possono essere analizzate o emulate nei contesti di gruppo.

Dove

Le domande che iniziano con “dove” sono utili per individuare contesti o situazioni specifiche. Ad esempio: “Dove è possibile trovare risorse emotive nei momenti di difficoltà?” Queste domande stimolano la ricerca di ambienti o soluzioni pratiche che possano offrire supporto e stabilità psicologica.

Quando

Le domande con “quando” mirano a individuare momenti o condizioni temporali. Ad esempio: “Quando è opportuno fornire un feedback costruttivo?” Questo tipo di domanda favorisce una riflessione sulla gestione efficace del tempo, individuando le circostanze migliori per interventi o azioni interpersonali.

In che modo

Le domande introdotte da “in che modo” esplorano i processi o le modalità per raggiungere un obiettivo o comprendere un fenomeno. Ad esempio: “In che modo possiamo migliorare le dinamiche di gruppo?” Queste domande incoraggiano la discussione su strategie e metodi pratici per ottenere miglioramenti concreti.

Perché

Le domande con “perché” indagano le motivazioni e le cause alla base di azioni o pensieri. Ad esempio: “Perché è importante favorire un ambiente di lavoro collaborativo?” Questo tipo di domanda stimola un’analisi delle ragioni profonde di determinati comportamenti, favorendo la comprensione dei benefici e delle implicazioni a lungo termine.

L’utilizzo delle domande durante una lezione o un colloquio può produrre esiti diversi a seconda di come vengono formulate. La qualità delle domande influenza il livello di coinvolgimento, la riflessione e l’efficacia del processo di apprendimento. Quando le domande risultano generiche o non focalizzate, tendono a limitare la profondità del

dialogo o a disperdere l'attenzione. Ad esempio, chiedere: "Cos'altro possiamo dire ancora?" potrebbe generare una partecipazione superficiale, più orientata a riempire il tempo che a favorire una comprensione strutturata.

Allo stesso modo, una domanda formulata in termini di ricerca di una singola risposta corretta può trasformarsi in una sorta di quiz piuttosto che in uno stimolo per un ragionamento approfondito. Ad esempio, domandare: "Quale qualità ci permette di perseverare?" può portare a risposte variabili e poco focalizzate. Una formulazione più mirata come: "In che modo la pazienza favorisce la perseveranza?" può invece facilitare una riflessione più precisa e un'analisi delle relazioni tra concetti.

In alcune circostanze, le domande possono veicolare una pressione implicita che riduce l'autonomia di pensiero dei partecipanti. Ad esempio, un enunciato come: "Sappiamo che mantenere puliti gli ambienti comuni dimostra responsabilità e rispetto. Chi è quindi disponibile per la pulizia del locale venerdì prossimo?" può creare un senso di obbligo, inibendo la libertà di esprimere una scelta autentica.

Quando le domande sono formulate in modo da favorire una riflessione aperta, si crea uno spazio di dialogo in cui i partecipanti possono esplorare idee, fare collegamenti concettuali e condividere esperienze senza il timore di risposte prestabilite. Questo approccio facilita un apprendimento dinamico e inclusivo, promuovendo una partecipazione consapevole e non condizionata.

Nell'utilizzo delle domande come strumento di facilitazione e comprensione è stato introdotto il concetto di umiltà propositiva⁽¹⁾. Questo termine descrive l'atteggia-

(1) SCHEIN, E.H. (2017). *L'arte di far domande: quando ascoltare è meglio di parlare*. Milano: Guerini Next.

mento di chi riconosce che nessuno può possedere tutte le risposte e che porre domande è essenziale per approfondire una situazione. L'umiltà propositiva si caratterizza per una mentalità aperta, pronta ad accogliere e valorizzare le prospettive altrui, indipendentemente dai ruoli o dalle responsabilità ricoperte all'interno del gruppo.

Questo tipo di approccio riflette una leadership collaborativa, incentrata sull'ascolto e sull'esplorazione delle diverse opinioni prima di formulare valutazioni o prendere decisioni. Non si tratta solo di raccogliere informazioni, ma di mostrare un interesse e un rispetto sincero per i contributi degli altri partecipanti. Quando le domande vengono poste in questo spirito, si contribuisce a creare un clima di fiducia e partecipazione attiva. Questo stimola la condivisione di idee e favorisce un dialogo costruttivo, in cui ogni voce può essere ascoltata e considerata.

L'utilizzo delle domande diventa un mezzo per facilitare riflessioni profonde e incoraggiare il gruppo a esplorare soluzioni condivise. Vediamo ora alcune tipologie di domande che possono supportare questo processo.

Domande aperte. Queste domande invitano l'interlocutore a esprimersi liberamente, promuovendo una conversazione più ricca e profonda. Sono ideali per far emergere nuove prospettive o per approfondire un argomento complesso. Ad esempio:

"Come vedi il tuo ruolo nel gruppo?"

"Come posso supportarti meglio nelle tue responsabilità?"

"In che modo ti senti incoraggiato grazie alla preghiera?"

"Come ti senti riguardo a questo versetto e al messaggio che contiene?"

“Quali lezioni pensi di poter trarre da questo racconto biblico?”

“In che modo pensi che i principi biblici possano aiutarti in questa situazione?”

“In che modo ti sei sentito guidato da Dio nelle tue decisioni?”

Queste domande incoraggiano l'interlocutore a riflettere e a far emergere pensieri e sentimenti che potrebbero altrimenti rimanere nascosti.

Domande chiuse. Le domande chiuse sono dirette e richiedono risposte brevi, come un sì o un no, o un'informazione specifica. Sono utili quando si cerca un'informazione concreta o si desidera confermare un dettaglio. Per esempio:

“Ti senti pronto per assumere questo incarico?”

“Hai riscontrato difficoltà nell'adempimento delle tue responsabilità attuali?”

“Questo è un buon momento per impegnarti in questo servizio?”

“Credi che Dio possa aiutarti in questa situazione?”

“Ti è mai capitato di mettere in pratica questo consiglio biblico?”

“Pensi che applicare questo principio possa fare una differenza nella tua vita?” “Pensi che questo principio biblico possa esserti d'aiuto?”

“Hai mai considerato questo punto di vista?”

“Credi che questo consiglio sia applicabile alla tua situazione?”

“Hai trovato utili i suggerimenti che abbiamo discusso?”

Queste domande mantengono il focus su un'informazione precisa senza aprire una discussione estesa.

Domande riflessive. Questo tipo di domande è utile per aiutare la persona a riflettere su sé stessa, sui propri pensieri o emozioni, stimolando introspezione e consapevolezza. Sono particolarmente efficaci nei processi di crescita personale o quando si devono prendere decisioni delicate. Per esempio:

“Cosa ti fa sentire a tuo agio quando collabori con gli altri?”

“In che modo pensi che questa situazione influisca sul tuo rapporto con Dio?”

“Cosa pensi che significhi davvero avere una fede forte?”

“Perché ritieni che questo argomento sia importante per te?”

“In che modo questo principio ti ha aiutato in passato?”

“Cosa ti ha portato a riflettere su questo cambiamento?”

“Come pensi che questo possa migliorare la tua relazione con altri correligionari?”

“Quali principi senti più pertinenti per affrontare questa situazione?”

“In che modo puoi rafforzare la tua fiducia nelle promesse di Dio?”

“Quale lezione hai imparato da questa esperienza?”

“In che modo Dio ti ha aiutato a crescere tramite questa esperienza?”

Queste domande invitano a un'esplorazione personale, portando a una comprensione più profonda e autonoma della propria posizione.

Domande assertive. Le domande assertive hanno lo scopo di guidare il dialogo in una direzione precisa o di chiarire un aspetto specifico, spesso in situazioni dove è importante mantenere il focus. Sono utili quando si desidera portare l'interlocutore a riflettere su un punto essenziale senza deviare troppo dal tema principale. Ad esempio:

“Come puoi risolvere questa difficoltà rimanendo coerente con i principi biblici?”

“Qual è il modo migliore per affrontare questa difficoltà in armonia con i principi biblici?”

“Quale principio biblico potrebbe aiutarti ad affrontare questa difficoltà?”

“Qual è la lezione principale che potresti trarre da questa situazione?”

“Come puoi applicare questo insegnamento biblico nella tua vita quotidiana?”

“Quali passi puoi fare per mostrare che ti stai affidando a Dio in questa situazione?”

“Come puoi assicurarti di seguire l'esempio di Gesù in quello che stai affrontando?”

“Quale pensi sia il passo successivo più coerente con il tuo obiettivo?”

“Quale esempio biblico pensi sia utile considerare in questa situazione?”

Queste domande guidano la riflessione verso una direzione concreta, facilitando una maggiore chiarezza e concentrazione sul tema.

Domande per il dialogo. Le domande per il dialogo sono strumenti che invitano l'interlocutore a riflettere e a esprimersi in modo più dettagliato e personale. Servono a chiarire, approfondire e creare un contesto di comprensione e accoglienza, facendo sentire l'interlocutore ascoltato e rispettato. Queste domande favoriscono un dialogo aperto e mirano a rendere più chiaro il punto di vista dell'altro, offrendo una guida delicata che incoraggia l'apertura e la riflessione personale. Ad esempio:

“Mi aiuti a capire meglio cosa intendi con ...?”

“Puoi spiegarmi meglio cosa è successo?”

“Perché ritieni sia importante?”

“Hai già visto altre volte questa situazione?”

“Tu come ti sei sentito riguardo a ciò?”

“Cosa ti colpisce particolarmente di questo aspetto di cui mi parli?”

“Perché pensi che?”

“Sei mai riuscito a ...?”

“Di cosa avresti bisogno per ...?”

“Hai pensato a come fare per...?”

Queste domande favoriscono un dialogo più profondo, aiutando sia l'ascoltatore che l'interlocutore a esplorare con maggiore consapevolezza ciò che viene condiviso.

Valutazioni e giudizi

Chi svolge un ruolo di guida è spesso chiamato a comprendere e valutare situazioni e persone in modo accurato. Per ottenere valutazioni valide, è utile sviluppare due competenze complementari: la sospensione del giudizio e la formulazione logica delle valutazioni. La sospensione del giudizio favorisce un approccio aperto e privo di pregiudizi, mentre la formulazione logica garantisce che le decisioni siano basate su dati concreti e analisi razionali.

Sospensione del Giudizio. Durante l'ascolto di una situazione, adottare un atteggiamento neutrale può favorire una raccolta di informazioni più completa. Questo significa evitare di formulare conclusioni affrettate o di lasciarsi guidare da impressioni iniziali. L'approccio ideale è simile

a quello di un dispositivo che registra dati senza modificarli o interpretarli. Dal punto di vista psicologico, praticare la sospensione del giudizio richiede consapevolezza delle proprie inclinazioni personali e la capacità di metterle temporaneamente da parte. Questo permette di ascoltare in modo aperto e disponibile, dando all'altra persona lo spazio necessario per esprimersi senza sentirsi influenzata. Adottare questo atteggiamento facilita una comunicazione basata sulla fiducia e riduce il rischio di fraintendimenti.

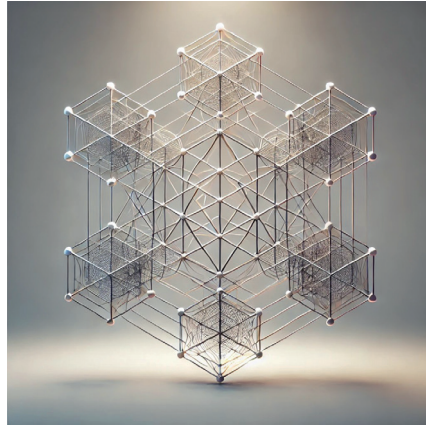
Formulazione Logica delle Valutazioni. Dopo aver raccolto informazioni, esprimere una valutazione richiede un approccio logico e strutturato. È utile considerare l'insieme dei dati disponibili e valutarne le connessioni in maniera coerente. Questo processo evita decisioni superficiali basate su dettagli isolati.

La logica aiuta a costruire argomentazioni coerenti e a trarre conclusioni valide a partire da premesse chiare. Tre principi fondamentali guidano il ragionamento logico.

- *Principio di identità.* Ogni concetto è identico a sé stesso. Una valutazione deve mantenere coerenza interna senza contraddizioni.
- *Principio di non contraddizione.* Una proposizione non può essere contemporaneamente vera e falsa. Le decisioni devono evitare incoerenze logiche.
- *Principio del terzo escluso.* Una proposizione è o vera o falsa, senza possibilità intermedie.

Un ragionamento logico può essere suddiviso in tre fasi.

- *Identificazione delle premesse.* Raccogliere informazioni oggettive e definire i fatti rilevanti. Ad esempio, in un



contesto di valutazione, questo può includere azioni osservate, motivazioni espresse e contesti specifici.

- *Costruzione delle deduzioni.* Collegare le premesse in modo coerente per arrivare a una conclusione logica. Ogni passaggio del ragionamento deve essere chiaro e basato su evidenze raccolte.
- *Controllo delle conclusioni.* Verificare che la conclusione sia coerente con le premesse e priva di contraddizioni interne. Questo passaggio garantisce che il giudizio sia fondato su una valutazione oggettiva.

Supponiamo che si debba valutare l'ideoneità di una persona a ricoprire un incarico di responsabilità. Il processo potrebbe seguire questi passaggi riguardo alle *premesse* e alle *deduzioni*.

- Premessa 1: i criteri richiesti per l'incarico sono definiti e noti.
- Premessa 2: la persona in esame ha dimostrato, attraverso le sue azioni e comportamenti, di soddisfare tali criteri.

- Conclusione: la persona è idonea per ricoprire l'incarico.

Il *controllo delle conclusioni* richiede di verificare che non ci siano elementi contraddittori o informazioni trascurate che possano invalidare la conclusione raggiunta e che si possa confermare che la decisione è basata su fatti concreti e non influenzata da impressioni personali.

Applicare la logica nella valutazione delle situazioni aiuta a evitare giudizi influenzati da bias personali o reazioni impulsive. Un processo ben strutturato porta a decisioni più obiettive e ponderate. Questo approccio migliora anche la trasparenza e l'equità delle decisioni e facilita una comunicazione chiara e costruttiva con le persone coinvolte.

Esprimersi in tono positivo

Parlare in tono positivo non significa ignorare o negare le difficoltà, ma piuttosto riconoscere che molte situazioni possono essere interpretate in modi diversi. Questa flessibilità cognitiva aiuta a evitare interpretazioni rigide, favorendo una comunicazione più equilibrata, costruttiva o neutrale.

Ad esempio, di fronte all'osservazione che sta calando il buio, è possibile descrivere l'evento in diverse modalità.

- In modo neutro: “Si sta facendo buio.” Questa affermazione registra il fatto senza attribuirgli emozioni o giudizi.
- In modo negativo: “Che peccato, non possiamo vedere il panorama.” Qui l'attenzione si concentra sulla perdita o sulla limitazione.

- In modo positivo: “La sera offre un momento di rilassamento e riflessione.” Questo approccio mette in evidenza un aspetto vantaggioso della situazione.

Questo adattamento del linguaggio si allinea ai principi della ristrutturazione cognitiva (*reframing*) in psicologia. La ristrutturazione cognitiva è una tecnica che aiuta a modificare la prospettiva con cui si interpreta un evento o un problema, cambiandone il significato e, di conseguenza, influenzando positivamente la risposta emotiva e comportamentale⁽²⁾.

La ristrutturazione cognitiva si basa sull’idea che i pensieri influenzino le emozioni e i comportamenti. Modificando il modo di interpretare un’esperienza, è possibile migliorare sia la reazione emotiva che le azioni conseguenti. Ad esempio, invece di percepire un errore come un fallimento, lo si può vedere come un’opportunità di apprendimento. La frase “Non sopporto la routine del lavoro” può trasformarsi in “Sono grato di avere un lavoro che mi garantisce indipendenza economica”. Allo stesso modo, l’affermazione “È stata una settimana estenuante” può diventare “È stata una settimana impegnativa, ma ora posso rilassarmi e godermi il weekend”.

Nelle attività di supporto e guida, il reframing aiuta a reinterpretare situazioni che, a prima vista, possono sembrare esclusivamente negative. Questo approccio consente di scoprire significati alternativi che promuovano perseveranza, fiducia e un maggiore utilizzo delle risorse personali.

È fondamentale, però, evitare inviti superficiali come “Guarda il lato positivo”, che rischiano di sembrare banali o

(2) ZIEMS, C., LI, M., ZHANG, A., & YANG, D. (2022). Inducing positive perspectives with text reframing. *arXiv preprint arXiv:2204.02952*.

di aumentare il senso di frustrazione. Al contrario, è più efficace accompagnare la persona in un percorso di ristrutturazione cognitiva attraverso un dialogo costruttivo. Questo può includere domande che stimolino una riflessione più ampia e facilitino l'esplorazione di idee alternative.

Ad esempio, se qualcuno esprime frustrazione per una situazione lavorativa, si possono porre domande come: "In che modo questa esperienza potrebbe aiutarti a sviluppare nuove competenze?" o "Quali aspetti del tuo lavoro ti danno soddisfazione?" Questi spunti favoriscono una prospettiva più bilanciata, aiutando a individuare possibilità spesso trascurate.

L'uso di un linguaggio positivo e della ristrutturazione cognitiva rappresenta un potente strumento per affrontare le difficoltà in modo più costruttivo. Questa capacità non solo facilita una comunicazione empatica e flessibile, ma crea anche un ambiente di supporto, in cui le persone si sentono comprese e incoraggiate a esplorare nuove possibilità.

La dicotomia tra positivo e negativo può essere, in certi casi, pericolosa, rischiando di generare sindromi depressive o ansiose. Prendiamo l'esempio del bicchiere con il liquido a metà: alcuni lo vedono mezzo pieno, altri mezzo vuoto. Questo semplice esercizio di percezione sembra voler rivelare le inclinazioni personali di chi osserva: chi vede il bicchiere mezzo pieno è spesso considerato ottimista, perché sceglie di concentrarsi su ciò che è già presente. Al contrario, chi lo vede mezzo vuoto è talvolta etichettato come pessimista, perché tende a focalizzarsi su ciò che manca. La dicotomia "mezzo pieno o mezzo vuoto" è diventata una metafora comune per descrivere come le persone affrontano le situazioni della vita. Si suggerisce che la nostra interpretazione della



realtà possa determinare, almeno in parte, come ci sentiamo e come agiamo. Ma la domanda fondamentale è: questa lettura, mezzo pieno o mezzo vuoto, è davvero utile a comprendere la complessità delle esperienze? Vedere il bicchiere mezzo vuoto, per quanto possa sembrare realistico, rischia di alimentare una visione depressiva, poiché incentra l'attenzione su ciò che manca, rafforzando un senso di scarsità. Al contrario, vedere il bicchiere mezzo pieno può sembrare positivo, ma spesso risulta limitante e rassegnante frenando così qualunque slancio verso il miglioramento o lo sviluppo. Anche questo approccio, dunque, può portare a una forma di stagnazione emotiva. Al riguardo mi piace raccontare un paradosso umoristico: "Ottimista cade in una cisterna e muore annegato perché mezzo piena, il pessimista si salva perché mezzo vuota".

In realtà, fermarsi a queste due prospettive è riduttivo, quasi una banalizzazione della realtà. La prospettiva del pensiero complementare va oltre, riconoscendo la possibilità di considerare il bicchiere come una risorsa, una potenzialità:

“La cosa bella è che c’è ancora spazio da riempire”. Questa lettura è realmente ottimista. Ed è un ottimismo pratico e orientato alle opportunità. Non si tratta di “vedere il lato positivo” ma di riconoscere che ogni situazione ha margini di crescita e possibilità che vale la pena cogliere. Adottare questo approccio significa guardare alla propria situazione non come a qualcosa di “sufficiente” o “insufficiente”, ma come una base ricca su cui costruire. È una visione che stimola la crescita, invitando a immaginare e progettare nuovi obiettivi e a dare un senso più profondo alla propria esistenza. La vera soddisfazione, infatti, nasce dalla realizzazione di progetti significativi, dalla sensazione che, come suggerito dalla metafora bicchiere, abbiamo ancora spazio per accogliere e realizzare nuovi propositi nella nostra vita.

Esprimersi in tono positivo implica quindi l’uso del pensiero complementare, che consente di considerare una situazione da diverse prospettive senza limitarci a un’unica interpretazione. La flessibilità cognitiva sottolinea che le persone più perseveranti sono in grado di muoversi tra punti di vista differenti, specialmente di fronte a eventi complessi o carichi emotivamente.

Nelle relazioni di supporto, risposte standardizzate come “è tutto così difficile”, “purtroppo le cose vanno così” o “bisogna avere pazienza” possono risultare inefficaci o addirittura demotivanti. Utilizzare il pensiero complementare consente di riconoscere le difficoltà senza negarle, ma al tempo stesso di individuare possibili approcci costruttivi. Ad esempio, di fronte a una situazione complicata, una risposta come “Questa è una sfida impegnativa, ma possiamo esplorare insieme come affrontarla nel modo migliore” comunica sia una valida comprensione del problema sia una prospettiva di possibilità. In questo modo, chi riceve il supporto si sente compreso e

incoraggiato, senza percepire una forzatura verso un eccesso di ottimismo o una visione negativa della situazione.

Usare il linguaggio in modo flessibile può aiutare gli altri a percepire un problema o una sfida con occhi nuovi, invitandoli a trovare una prospettiva che permetta di ridurre ansie o frustrazioni. Ad esempio, se qualcuno esprime preoccupazione per le difficoltà economiche, una risposta empatica ma moderata potrebbe essere: “Molti si trovano in situazioni simili; mentre cercherai di risolvere la situazione, puoi concentrarti su ciò che è essenziale dal punto di vista spirituale? Ti va di parlarne?”. In questo modo, si riconoscono i problemi ma si propone anche un’opportunità di riflessione senza enfatizzare la negatività.

Questa capacità di alternare interpretazioni diverse si fonda su ricerche che dimostrano come un pensiero complementare sia associato a una maggiore soddisfazione personale. Gli studi indicano che coloro che riescono a riconoscere sia gli aspetti problematici sia quelli positivi tendono a sviluppare una visione più equilibrata e soddisfacente della realtà⁽³⁾. Nella pratica di supporto, applicare questo pensiero complementare significa offrire ascolto e comprensione senza cadere in visioni fatalistiche o eccessivamente polarizzate. L’obiettivo è favorire un dialogo che promuova fiducia e speranza, mantenendo sempre una connessione realistica con l’esperienza vissuta dall’individuo. Adottare un linguaggio costruttivo non significa utilizzare espressioni ottimistiche standardizzate, come “Dai, tirati su! Noi abbiamo una bella speranza!”, soprattutto di fronte a esperienze di lutto o sofferenza. Frasi di questo tipo rischiano

(3) GROSS, J.J., & JOHN, O.P. (2003). Individual differences in two emotion regulation processes: Implications for affect, relationships, and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(2), 348-362.

di suonare artificiali e possono generare un senso di distanza emotiva e incomprensione.

Un linguaggio flessibile e privo di assolutismi favorisce un clima di maggiore apertura. Espressioni troppo rigide o categoriche possono sembrare opprimenti o svalutanti, mentre parole misurate e sfumate aiutano a creare un ambiente empatico e accogliente. La ricerca scientifica evidenzia che le persone rispondono meglio a espressioni realistiche e bilanciate, poiché riducono la percezione di giudizio e incoraggiano una comunicazione più aperta e disponibile.

L'uso dei quantificatori nella comunicazione può influire profondamente sulla percezione degli altri. Espressioni come "sempre", "mai" o "tutti" tendono a semplificare e irrigidire la realtà, inducendo chi ascolta a percezioni generalizzanti e spesso negative. In contesti di supporto e relazione, frasi assolute come "tutti gli adolescenti sono ribelli" possono creare etichette che non riflettono la complessità delle situazioni individuali. Al contrario, preferire termini più sfumati, come "spesso" o "a volte", permette di esprimere concetti in modo più equilibrato e realistico. Dire "molti giovani affrontano sfide complesse" anziché "gli adolescenti sono sempre ribelli" favorisce un dialogo aperto e meno conflittuale.

L'uso del quantificatore "sempre" può risultare particolarmente controproducente. Ad esempio, dire "Stai sempre col telefonino in mano" riduce il problema a una critica rigida e superficiale, ignorando i fattori emotivi e psicologici che potrebbero motivare quel comportamento. È fondamentale interrogarsi sul contesto interiore di chi agisce così: sta cercando rifugio in uno spazio dove si sente accolto? È l'unico luogo in cui trova comprensione? Il mondo esterno viene percepito come ostile o giudicante?

Per promuovere un dialogo costruttivo, è utile formulare domande che esplorino le motivazioni e le emozioni sottostanti. Invece di una dichiarazione rigida come “Sei sempre col telefono in mano”, si potrebbe dire: “Dicono che ti vedono spesso col telefono in mano, è così? Come mai? È qualcosa che ti piace fare oppure un modo per distrarti?”. Questa formulazione apre uno spazio alla comprensione reciproca. Comunicare in questo modo stimola la riflessione senza imporre giudizi, permettendo alla persona di esprimersi liberamente e di sentirsi compresa. Durante momenti di sostegno spirituale, favorire una riflessione sulle reali dimensioni di un problema può trasformare significativamente il dialogo. Ad esempio, quando un marito lamenta che la moglie “non è mai in orario”, è utile esplorare se questa percezione corrisponda effettivamente alla realtà. L’uso di espressioni assolute come “mai” o “sempre” tende a semplificare la complessità, enfatizzando il problema e alimentando frustrazioni senza aprire a un confronto costruttivo.

Un approccio riflessivo può aiutare a riconoscere quelle occasioni in cui la puntualità è stata rispettata. Domande come “Davvero non è mai successo che sia stata in orario?” o “Quali condizioni erano diverse quando è successo?” possono portare alla luce fattori specifici che facilitano o ostacolano la puntualità. Questa esplorazione permette di evidenziare una realtà più sfumata e meno assoluta. Comprendere le cause dei ritardi può essere un ulteriore passo verso una comunicazione aperta. Possono emergere difficoltà non espresse, ostacoli pratici, ansie o percezioni diverse del tempo che influenzano il comportamento. Ad esempio, forse la moglie si sente sotto pressione o attribuisce un significato differente alla puntualità. Anche questi aspetti meritano di essere esplorati con rispetto reciproco. Riflettere su come entrambi possano contribuire a gestire

meglio la situazione può rivelarsi un'occasione per rafforzare l'intesa e ridurre i conflitti. Piuttosto che insistere su giudizi assoluti, collaborare per facilitare la preparazione, esplorare nuove routine o riorganizzare le attività che precedono un'uscita possono aprire spazi di comprensione reciproca. Spostare la prospettiva da "mai puntuale" a "a volte in ritardo" facilita un dialogo costruttivo, invitando a identificare ostacoli reali e a trovare soluzioni condivise. In questo modo non solo si affronta il problema, ma si rafforza il legame attraverso una comprensione reciproca.

Esprimersi in tono positivo non significa trasmettere un ottimismo forzato o ignorare le difficoltà. Piuttosto, si tratta di trovare un equilibrio tra realismo e speranza, scegliendo un linguaggio rispettoso e sfumato. Le parole possono riflettere una genuina comprensione e un sincero interesse per gli altri, elementi chiave per una comunicazione efficace e arricchente.

Durante l'attività di sostegno spirituale, è comune che le persone esprimano frasi intense, a volte persino taglienti. Spesso sono le emozioni a parlare; non sempre c'è l'intenzione di ferire. Anche nella Bibbia si trovano espressioni che sembrano accusare Dio di cinismo o abbandono. Tuttavia, Dio non si è offeso: ha compreso, ascoltato e permesso che queste parole trovassero posto nelle Scritture. Riconoscere e accogliere queste manifestazioni può aprire spazi di comprensione, facilitando un percorso di guarigione e riconciliazione interiore. La chiave sta nell'ascolto empatico, nella comprensione del peso delle emozioni e nell'accompagnare il cammino verso una rinnovata serenità.

Quando ci si trova di fronte a espressioni intense e cariche di sofferenza, mantenere una comunicazione positiva richiede attenzione e sensibilità. Come discusso nel capitolo sulla comunicazione, le emozioni devono essere accolte e legittimate.

Minimizzarle con frasi come “Eh va beh, dai, adesso stai esagerando, non credo che lo pensi davvero” rischia di creare distacco e incomprensione. Un approccio empatico accoglie quelle parole senza giudizio, riconoscendole come espressione di un dolore reale e di un bisogno profondo di essere ascoltati. In questi momenti, “parlare positivo” non significa negare o contrastare le emozioni espresse, ma riconoscerle come parte legittima dell’esperienza umana. Anche i sentimenti più cupi hanno valore e dignità, meritano spazio e attenzione. Dio stesso ha permesso che espressioni di profonda sofferenza trovassero posto nelle Scritture, segno che l’onestà emotiva è accettabile e può diventare parte di un percorso verso la guarigione. La positività, in questo contesto, non si esprime con risposte rapide o soluzioni superficiali, ma creando un ambiente sicuro in cui le emozioni possono emergere e ricevere comprensione. Offrire questo spazio consente di trasformare l’angoscia in un’opportunità di ascolto sincero e di crescita interiore. Accogliere le emozioni senza fretta di risolverle promuove una connessione profonda, aiutando a costruire un percorso graduale verso la serenità e il benessere.

Bias

Il termine inglese *bias* si traduce in italiano come pregiudizio o distorsione. In psicologia e scienze sociali, il *bias* descrive una tendenza sistematica e spesso inconsapevole che modella il modo in cui interpretiamo e giudichiamo informazioni, persone o eventi. I *bias* cognitivi rappresentano una delle dinamiche più insidiose e, per certi versi, affascinanti della mente umana. Queste inclinazioni mentali si attivano in modo inconsapevole e automatico,

influenzando percezioni, valutazioni e processi decisionali.

Tali meccanismi possono funzionare come scorciatoie cognitive, semplificando la complessità della realtà quotidiana. Tuttavia, quando si tratta di valutazioni che impattano profondamente le vite e le emozioni altrui, queste scorciatoie rischiano di diventare distorsioni dannose. Chi svolge un ruolo di guida spirituale può trarre beneficio da una maggiore consapevolezza di questi processi cognitivi.

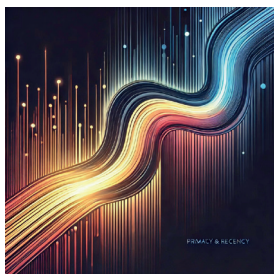
In contesti di sostegno spirituale, il peso di un consiglio può influire sul benessere di una persona, mentre la gestione dei conflitti richiede un approccio capace di ricostruire relazioni sane. La responsabilità di garantire equità nelle decisioni collegiali richiede una vigilanza costante rispetto all'influenza dei bias. Un giudizio condizionato da queste distorsioni può compromettere l'equilibrio e la compassione necessari, generando conseguenze rilevanti nelle esperienze di chi si sta assistendo.

Nelle interazioni quotidiane, non si ha a che fare con numeri o statistiche, ma con individui dotati di emozioni, vulnerabilità e speranze. La sottile presenza dei bias nel processo valutativo può, quindi, interferire con il rispetto della dignità e del benessere altrui. La consapevolezza di questi automatismi cognitivi contribuisce a mantenere una visione più equa e meno influenzata da percezioni distorte.

I prossimi paragrafi esploreranno cosa sono i bias, come si manifestano e in quali modi possono essere mitigati. Comprendere queste trappole cognitive non solo aiuta a evitarle, ma promuove anche una maggiore consapevolezza nella valutazione e nelle scelte, rafforzando l'accuratezza e l'equità del proprio pensiero.

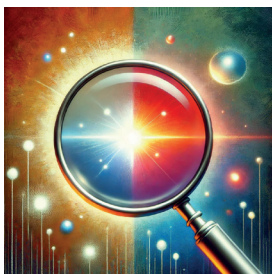


Effetto alone. Si tratta della tendenza a lasciarsi influenzare da un singolo tratto di una persona, estendendo questo giudizio ad altri aspetti che non correlati. Un esempio comune si osserva quando l'apparenza o il comportamento iniziale di qualcuno portano a conclusioni più ampie e spesso infondate. Se un individuo appare gentile e amichevole durante un incontro, può essere giudicato automaticamente anche come spiritualmente forte, senza valutare a fondo altre aree più significative. Nel contesto delle responsabilità educative e valutative, questo effetto può diventare problematico: durante una conversazione, l'impressione generale potrebbe essere influenzata da una caratteristica superficiale, come l'eleganza nel vestire o il modo accattivante di parlare, rischiando di distorcere il giudizio sull'effettiva maturità spirituale. La consapevolezza dell'effetto alone può aiutare a considerare una visione più equilibrata e completa delle persone. Raccogliere informazioni più ampie e dettagliate facilita una valutazione che tenga conto degli aspetti spirituali fondamentali e del comportamento complessivo.



Primacy e recency. Questi bias descrivono come le informazioni raccolte per prime o per ultime tendano a essere ricordate più facilmente, influenzando in modo sproporzionato il giudizio complessivo. Durante una discussione

su un possibile incarico, le parole o i dettagli emersi all'inizio o alla fine possono rimanere impressi più delle informazioni centrali, anche se queste ultime potrebbero essere più rilevanti. Un esempio comune si verifica quando durante una riunione di valutazione un decisore ascolta una serie di osservazioni. Il primo commento favorevole o l'ultimo resoconto ascoltato possono imprimerli nella memoria con maggiore intensità. Nel mezzo, però, potrebbero esserci testimonianze meno positive che meritano attenzione. Immaginiamo una riunione in cui si valutano le qualità di una persona candidata per un incarico. Il primo intervento è entusiasta: "Oh, è una persona fantastica! Una volta mi ha aiutato con un trasloco e ci ha dato davvero una grande mano, non so come avremmo fatto senza il suo furgone!". Seguono venti minuti di commenti meno favorevoli che sollevano questioni più complesse. Infine, l'ultimo intervento ricorda un'altra esperienza positiva: "Comunque è una persona davvero generosa, mi chiede sempre di contribuire per il carburante quando uso la mia macchina". In situazioni come questa, le prime e le ultime osservazioni possono avere un peso maggiore nella memoria, rischiando di far passare in secondo piano dettagli emersi nella parte centrale della discussione. Essere consapevoli di questa dinamica aiuta a riconoscere come i bias possano influenzare il processo di valutazione e a considerare l'insieme delle informazioni in modo più equilibrato.



Bias di conferma. Questo errore cognitivo si manifesta quando si tende inconsapevolmente a confermare idee o impressioni preesistenti. Se una guida spirituale ha già una percezione positiva o negativa di una persona basata su episodi passati o

commenti di terzi non pertinenti alla situazione attuale, potrebbe dare maggiore peso alle informazioni che confermano questa percezione, ignorando o minimizzando elementi contrastanti. Un esempio può emergere durante una valutazione della condotta di un individuo noto per la sua zelante partecipazione alle attività della comunità. Questa reputazione positiva potrebbe portare a minimizzare comportamenti recenti meno appropriati, attribuendoli a circostanze eccezionali o malintesi, senza analizzare in modo oggettivo le prove disponibili. Questa dinamica rischia di compromettere una gestione equa della situazione. Allo stesso modo, se una persona ha avuto comportamenti discutibili in passato ma ha mostrato segni di miglioramento, una percezione negativa preesistente può portare a ignorare o sminuire i progressi compiuti. Questo tipo di pregiudizio può ostacolare il reintegro e la crescita spirituale, creando un clima di sfiducia e scoraggiamento. Questa distorsione risulta particolarmente rilevante in contesti che richiedono valutazioni delicate, come discernere se un individuo è sinceramente pentito per un errore commesso. Una percezione negativa pregressa, basata su esperienze passate o voci non verificate, potrebbe generare dubbi sulla sincerità del pentimento, anche quando esistono prove concrete di cambiamento. Questo scetticismo può tradursi in decisioni disciplinari più severe del necessario, causando sofferenza e alienazione. La consapevolezza di

queste tendenze può facilitare una valutazione più equilibrata dei fatti disponibili. Considerare prospettive differenti e informazioni che contraddicono le impressioni iniziali può contribuire a mitigare l'influenza di questi bias. Riconoscere che tali distorsioni cognitive esistono rappresenta un passo fondamentale per ridurre l'impatto nel processo decisionale.



Bias di similarità. Questa distorsione si manifesta nella tendenza a preferire o a sentirsi più vicini a persone che condividono esperienze, tratti o background simili ai propri. In un contesto di supporto spirituale, questo fenomeno

può emergere quando ci si trova in maggiore sintonia con individui che hanno un percorso di vita, un'età, un livello di istruzione o interessi affini. Un esempio può essere il caso di chi, abituato a un certo stile di vita o a un determinato livello di istruzione, attribuisce inconsciamente maggiore valore a chi gli somiglia, anche se queste somiglianze non dovrebbero influenzare la valutazione dell'impegno spirituale o della capacità di assumere responsabilità. Un altro esempio riguarda una persona appassionata di sport all'aria aperta che, al momento di valutare l'idoneità di un individuo per un incarico, si sente naturalmente più vicina a qualcuno che condivide questa stessa passione. Senza accorgersene, potrebbe interpretare in modo più positivo il comportamento di questa persona, attribuendole maggiore entusiasmo e dinamismo rispetto a chi ha interessi differenti. Al contrario, potrebbe essere più critica o meno empatica nei confronti di qualcuno che preferisce attività come la lettura o l'arte, anche se quest'ultimo dimostra un impegno

esemplare. Essere consapevoli di questa inclinazione può aiutare a riconoscere il valore della diversità. Ogni individuo porta con sé caratteristiche uniche che meritano attenzione e considerazione, al di là delle affinità e simpatie personali. Questa consapevolezza permette di mitigare il rischio di giudizi influenzati da preferenze soggettive e di mantenere un approccio più equilibrato e imparziale.



Effetto di contrasto. Questo bias si manifesta quando la valutazione di una persona o di una situazione è influenzata dal confronto con altri casi simili, ma distinti. Se una persona viene esaminata immediatamente dopo qualcuno che si

distingue per carisma o capacità, potrebbe apparire meno competente di quanto sia realmente. Allo stesso modo, una valutazione può risultare più indulgente se preceduta da un caso particolarmente problematico. Ad esempio, discutere delle qualità di un giovane può inconsciamente portare ad alzare le aspettative se poco prima è stata valutata un'altra persona con doti eccezionali. Al contrario, le stesse qualità potrebbero sembrare più che sufficienti se il confronto avviene con una situazione più complessa o negativa. Questa dinamica di confronto può influenzare la percezione, distortendo il giudizio obiettivo. Essere consapevoli dell'effetto di contrasto aiuta a mantenere una valutazione più equilibrata, riconoscendo le caratteristiche individuali senza lasciarsi influenzare da paragoni immediati e situazionali.



Stereotipi. Gli stereotipi si manifestano come pregiudizi basati su caratteristiche quali l'estrazione sociale, il livello di istruzione o la professione. Queste categorizzazioni possono influenzare inconsciamente le valutazioni delle

persone. Ad esempio, qualcuno con un passato difficile o con un lavoro modesto potrebbe essere percepito come meno adatto a ricoprire ruoli di responsabilità, indipendentemente dai progressi e dall'impegno dimostrato. Al contrario, chi possiede un elevato livello di istruzione potrebbe essere considerato automaticamente più competente, anche se la sua condotta non rispecchia necessariamente questa valutazione. In entrambi i casi, le impressioni si basano su etichette superficiali piuttosto che su una conoscenza approfondita della persona e del suo percorso. Questi pregiudizi possono operare anche in senso opposto. Una persona con un background privilegiato potrebbe incontrare diffidenza a causa di stereotipi negativi legati alla sua posizione sociale o professionale, nonostante un impegno dimostrato. Essere consapevoli della presenza degli stereotipi facilita una riflessione più oggettiva e approfondita delle caratteristiche individuali, andando oltre le etichette e riconoscendo il valore specifico di ogni percorso personale.



Pregiudizio di compensazione.

Questo tipo di pregiudizio rappresenta una tendenza a ribaltare le aspettative o a sovracompenzare per correggere un possibile giudizio ingiusto o una disparità percepita. Questo tentativo di equità può però risultare altrettanto distorto. Ad esempio, una persona con un passato difficile o un lavoro modesto potrebbe essere percepita come più idonea a ricoprire un ruolo di responsabilità, proprio perché ha superato ostacoli significativi o sembra mostrare maggiore umiltà, anche se i progressi effettivi non giustificano questa valutazione. Analogamente, una persona con un elevato livello di istruzione può essere giudicata come meno spirituale o sincera a prescindere dalla qualità della sua condotta. Sebbene l'intento sia evitare ingiustizie, questi giudizi si basano comunque su impressioni esterne piuttosto che su una conoscenza approfondita della persona. Questo pregiudizio può portare a valutazioni sproporzionate, enfatizzando caratteristiche che non riflettono necessariamente il percorso personale e trascurando l'importanza di un'analisi equilibrata e obiettiva. Il rischio è quello di concentrarsi su elementi superficiali e non considerare la complessità e l'unicità individuale. Riconoscere queste inclinazioni può contribuire a mantenere un approccio più equo, promuovendo una valutazione basata su una conoscenza reale delle persone, priva di distorsioni derivanti da esperienze o preferenze individuali.



Effetto di ancoraggio. Questo bias si manifesta quando le prime informazioni ricevute fungono da punto di riferimento e influenzano il resto della discussione. Durante una riunione, una valutazione iniziale, come un'opinione

positiva o negativa su una persona, può condizionare il dibattito, spingendo i partecipanti a confermare o a contraddire questa idea di partenza, piuttosto che esaminare le informazioni in modo obiettivo. Ad esempio, se all'inizio viene menzionato che una persona è molto attiva in un certo ambito, questa osservazione può orientare l'intera discussione verso aspetti positivi, portando a trascurare eventuali carenze rilevanti in altre aree. Al contrario, se viene evidenziato subito un punto critico, come l'assenza a un evento significativo, questo dettaglio iniziale può influenzare negativamente il giudizio complessivo, oscurando altri elementi positivi. Questa tendenza a fissarsi su informazioni iniziali può interferire con una valutazione equilibrata. Essere consapevoli dell'effetto di ancoraggio permette di riconoscere come le prime impressioni possano guidare inconsciamente il processo decisionale e di considerare l'insieme delle informazioni in modo più equo e approfondito.



Bias di disponibilità e rappresentatività. Questi bias si manifestano quando la probabilità di un evento viene giudicata in base a quanto facilmente si riescono a ricordare esempi simili (disponibilità) o a quanto un evento corrisponde a

schemi familiari o già vissuti (rappresentatività). Ad esempio, se recentemente è emerso un caso di aperta defezione dalla fede, questa esperienza potrebbe portare a sovrastimare inconsciamente la possibilità che situazioni simili siano più diffuse di quanto lo siano in realtà, anche in assenza di prove concrete. Allo stesso modo, se una persona presenta caratteristiche che corrispondono a un'immagine convenzionale di impegno spirituale – come una presenza costante alle attività comunitarie o un'abilità particolare nell'esprimersi – potrebbe essere considerata automaticamente devota, anche se le sue scelte personali suggeriscono un quadro diverso. Queste distorsioni possono influenzare la percezione, portando a valutazioni basate su esempi isolati o su rappresentazioni mentali preesistenti. La consapevolezza di questi bias aiuta a riconoscere come la memoria selettiva e la generalizzazione di casi isolati possano interferire con una valutazione oggettiva spingendo a riflettere sulla necessità di un'analisi più approfondita e basata su osservazioni concrete.

Questi bias cognitivi non sono sempre presenti, ma la loro influenza è più comune di quanto si possa immaginare, soprattutto quando si devono prendere decisioni rapide o in contesti emotivamente carichi. Liberarsi completamente dai bias è praticamente impossibile, poiché essi

derivano dal naturale funzionamento della mente umana. Tuttavia, è possibile ridurne significativamente gli effetti attraverso un processo di consapevolezza e riflessione. Un approccio deliberato e riflessivo può facilitare una valutazione più equilibrata e oggettiva delle informazioni disponibili. La consapevolezza di queste inclinazioni può aiutare a riconoscere quando i bias rischiano di interferire con il giudizio. Il confronto con altre persone, ad esempio, può offrire prospettive diverse che arricchiscono la comprensione della situazione. La riflessione attenta e l'apertura mentale permettono di considerare ogni elemento in modo più equo limitando l'influenza dei preconcetti e delle impressioni iniziali. Adottare questa consapevolezza può favorire una gestione delle relazioni più giusta e imparziale migliorando la qualità delle decisioni prese e promuovendo un clima di equità e rispetto reciproco.

Riconoscere i talenti e il potenziale

Riconoscere i talenti e il potenziale significa identificare e valutare le capacità e le inclinazioni individuali. Questo processo richiede un'osservazione attenta, una valutazione accurata e una comprensione profonda dei tratti unici che ogni persona manifesta. Il riconoscimento non si limita a un'osservazione superficiale, ma include la capacità di percepire ciò che è ancora in fase di sviluppo o latente, individuando segni di capacità spesso nascoste.

Conoscere le caratteristiche di un individuo, i suoi punti di forza e le aree di miglioramento è essenziale per identificare talenti e potenziale in crescita. I talenti rappresentano abilità o inclinazioni naturali che una persona possiede.

Non sempre si collegano a competenze già acquisite, ma riflettono predisposizioni innate verso determinate attività che possono essere affinate e sviluppate.

Il potenziale, invece, riguarda capacità che potrebbero emergere in futuro. A differenza dei talenti, è meno visibile e si riferisce a possibilità che richiedono impegno e tempo per concretizzarsi. La distinzione tra talenti e potenziale evidenzia, quindi, la differenza tra ciò che è già evidente e ciò che potrebbe svilupparsi con il tempo.

I talenti tendono a manifestarsi in modo spontaneo e, se osservati nel contesto giusto, possono essere riconosciuti e valorizzati. Ad esempio, una naturale predisposizione alla leadership, alla comunicazione o all'empatia può costituire una base da cui sviluppare competenze più raffinate. Coltivati adeguatamente, questi talenti possono diventare risorse preziose.

Il potenziale, invece, riguarda capacità latenti che potrebbero non essere immediatamente visibili. Si tratta di possibilità future di sviluppo che richiedono esperienza, impegno e un ambiente favorevole per emergere. In altre parole, mentre i talenti sono più immediati e tangibili, il potenziale ha bisogno di tempo e sostegno per concretizzarsi.

Questa distinzione implica due approcci complementari: valorizzare le capacità presenti e coltivare quelle future. Entrambi gli aspetti sono fondamentali per sostenere il pieno sviluppo della persona.

Riconoscere talenti e potenziale consente di incoraggiare percorsi individuali di crescita. Questo processo facilita l'assegnazione di ruoli e responsabilità in modo appropriato, valorizzando i contributi unici di ciascuno. Osservare con attenzione le capacità di una persona e riconoscerne il valore permette di offrire supporto mirato, promuovendo un percorso di sviluppo equilibrato e consapevole.

Ispirati, diretti, guidati

Secondo l'attestata esegesi veterotestamentaria, lo spirito santo (ebraico: *ruah hakodesh*) è la forza impersonale attraverso cui Dio realizza il suo volere⁽⁴⁾. Tale concezione resta identica nel Nuovo Testamento⁽⁵⁾ per poi lentamente modificarsi fino ad arrivare al quarto secolo quando, come attesta Gregorio di Nazianzo⁽⁶⁾, assunse in fine il significato riconosciuto dal dogma trinitario. Questa forza è concepita come il mezzo attraverso il quale Dio esercita la sua influenza e il suo potere sugli individui e sulle circostanze. In questa visione, lo spirito santo non agisce in modo autonomo o separato, ma opera esclusivamente sotto la direzione e la volontà di Dio, riflettendo la sua potenza creatrice e sostenitrice. Tale approccio, da me adottato nelle pagine seguenti, si concentra sull'azione funzionale dello spirito santo, sottolineando il suo ruolo strumentale nell'attuazione dei propositi divini, e volutamente non si addentra nei mille rivoli della formulazione del dogma niceno-costantinopolitano, né presta eccessiva attenzione alle dottrine che ne conseguono (p.e. pericorese, appropriazione, ecc.).

Il mio intento non è dogmatico ma esplorativo, ed è mirato a descrivere i processi psicologici che si attivano nella mente quando una persona è sotto l'influenza dello spirito

(4) Vedi J.L. MCKENZIE, *Dizionario Biblico*, Cittadella Editrice, Assisi 1900, pp. 946-947.

(5) Secondo il Dizionario Esegético del Nuovo Testamento, "sotto l'influenza della dottrina ecclesiastica, πνεῦμα [equivalente greco dell'ebraico *ruah*] viene inteso prematuramente come «persona». Per prevenire quest'ultimo fraintendimento, molti scritti esegetici evitano di scrivere la parola con la maiuscola (Spirito Santo)". H. Balz, G. Schneider, *Dizionario Esegético del Nuovo Testamento, Paideia*, Brescia 2004, pp. 1012, 1013.

(6) GREGORIO DI NAZIANZO, *I cinque discorsi teologici*, Città Nuova, Roma 1986, p. 188.

santo, esplorando come questa forza possa interagire con i pensieri, emozioni e comportamenti.

Prendiamo ad esempio un episodio della vita di Gesù relativo alla donna sanata dalla continua perdita di sangue raccontato nel capitolo 8 del vangelo di Luca e Marco capitolo 5. Nei racconti evangelici si dice che Gesù si accorse che della potenza uscì da lui. Senza essere dogmatici né speculativi, si può supporre che Gesù era così in sintonia con la forza divina da percepirne il flusso nel suo corpo. Lui era abituato a sentire quella potenza, una forza per lui tangibile, e in quell'occasione, benché non avesse deciso consapevolmente di guarire la donna che lo aveva toccato, poté percepire distintamente che una parte della potenza era fluìta fuori da lui. Questo suggerirebbe che l'intervento dello spirito santo coinvolgeva fisicamente il suo essere, non in un modo astratto ma reale e sensibile.

Un altro esempio chiave lo troviamo in Sansone. La Bibbia ci racconta che lo spirito di Dio gli infondeva potenza, dandogli una forza sovrumana (Giudici 14:6). Pare che lo spirito di Dio operasse non come un esoscheletro che muoveva Sansone dall'esterno, piuttosto utilizzava le sue capacità e forze fisiche amplificandole e infondendo in lui l'energia necessaria per compiere imprese straordinarie.

Questi esempi suggeriscono come lo spirito santo possa agire nelle persone. Non le trasforma in burattini o robot, come se ne controllasse i pensieri e i movimenti in modo meccanico, ma si potrebbe ipotizzare che operi in modo intimo, influenzandole profondamente senza sostituirsi alla loro volontà. Nei capitoli 14, 15 e 16 del Vangelo di Giovanni, Gesù ne parla come di un soccorritore, capace di far ricordare le cose apprese precedentemente.



A tal proposito desidero definire la differenza tra essere ispirati, diretti e guidati dallo spirito santo, poiché questi termini a volte sono usati in modo interscambiabile, quasi come sinonimi. Mi rendo conto che si tratta di un argomento di elevata complessità che per essere compreso richiede un'analisi attenta e una riflessione profonda. È un tema raramente discusso apertamente, e proprio per questo suscettibile di malintesi o resistenze. Tuttavia, affronterò questa spiegazione senza dogmatismi e con l'intento di offrire una prospettiva più chiara. È importante sottolineare che il mio scopo non è spiegare concetti spirituali nel senso teologico o dottrinale, piuttosto descrivere cosa avviene dal punto di vista psicologico quando si sperimentano eventi di natura spirituale.

Essere ispirati dallo spirito santo. L'ispirazione può essere intesa come una comunicazione percepita direttamente dall'individuo, in cui si ricevono intuizioni o messaggi ritenuti di origine superiore. Nei racconti biblici i profeti vengono spesso rappresentati come destinatari di rivelazioni specifiche. Ad esempio, nel caso di figure come Geremia, si narra di una comunicazione in cui il messaggio

non derivava dal proprio ragionamento personale ma veniva percepito come proveniente da una fonte esterna e superiore (Geremia 1:9).

Essere diretti dallo spirito santo. Questo può essere inteso come un'influenza percepita che orienta le decisioni senza comunicazioni esplicite o verbali. Nei racconti biblici esistono esempi in cui le decisioni sembrano essere state influenzate da una forza superiore attraverso circostanze o intuizioni. Ad esempio, si narra che Paolo e i suoi compagni, durante un viaggio missionario, furono impediti di predicare in alcune regioni e successivamente si diressero verso la Macedonia in seguito a una visione di aiuto (Atti 16:9). In questi casi, non viene descritta una comunicazione verbale diretta, ma un'interpretazione di eventi e segnali indicanti una direzione specifica. Questi episodi evidenziano come l'interpretazione della direzione spirituale possa risultare complessa. La difficoltà consisterebbe nel discernere se una determinata situazione sia realmente il risultato di una direzione dello spirito divino o se, piuttosto, derivi da processi cognitivi individuali, esperienze personali o percezioni soggettive. Errori interpretativi possono portare a considerare come guida spirituale decisioni che, in realtà, derivano da processi umani fallibili. La storia offre numerosi esempi di interpretazioni errate di circostanze attribuite a una direzione spirituale che in seguito si sono rivelate imprecise o del tutto errate. Questo suggerisce la necessità di un approccio prudente e riflessivo quando si attribuisce una decisione o un evento a una guida superiore. Una differenza sottile, ma significativa, può emergere tra il sentirsi diretti e il sentirsi guidati: mentre la direzione implica un intervento specifico e determinato, la guida può essere interpretata come un'influenza più generale e aperta alla

riflessione personale. Riconoscere questa distinzione può aiutare a mantenere una visione equilibrata e a considerare come processi di interpretazione personale possano interagire con la percezione di una guida spirituale.

Essere guidati dallo spirito santo. La guida spirituale può essere interpretata come un processo di orientamento quotidiano basato sull'applicazione di principi etici e morali. Questo processo è supportato dal discernimento individuale e dalla riflessione consapevole. La scelta di aderire a determinati valori consente alle persone di prendere decisioni equilibrate, senza affidarsi necessariamente a interventi percepiti come straordinari o soprannaturali. Oggigiorno questa guida non si manifesta attraverso ispirazioni dirette, visioni o segnali miracolosi. Nell'ispirazione e nella direzione, l'esito è completamente opera di Dio, senza intervento determinante dell'uomo; al contrario, nella guida, il risultato dipende dalla scelta libera dell'essere umano, che agisce sotto l'influenza ma non sotto il controllo divino. È tipica al riguardo la metafora del navigatore satellitare: il dispositivo fornisce indicazioni e suggerisce la strada migliore, ma è l'autista a decidere se seguire quelle indicazioni o prendere un percorso diverso. Come si manifesta concretamente questa guida? Durante la preghiera, una persona può ricordare le Scritture che ha studiato e che possono rispondere al suo bisogno specifico (Giovanni 14:26). La guida percepita può manifestarsi attraverso processi di richiamo mnemonico supportati da uno stato di concentrazione riflessiva. Durante momenti di introspezione profonda o meditazione – condizioni spesso associate alla preghiera – si attivano dinamiche cognitive che facilitano l'accesso alle informazioni immagazzinate nella memoria a lungo termine. Questo fenomeno è riconducibile all'attivazione selettiva della memoria semantica in cui la

mente è predisposta a richiamare contenuti pertinenti al bisogno emotivo o cognitivo percepito. Il fenomeno rievocativo è una naturale espressione dell'attività neurocognitiva, ma in questo specifico caso di guida spirituale l'azione dello spirito santo sarebbe quella di intervenire per rievocare principi, testi o insegnamenti biblici precedentemente interiorizzati. Una volta richiamati, questi contenuti cognitivi vengono integrati dalla persona nei propri pensieri generando un senso di chiarezza e orientamento mentale.

La distinzione tra ispirazione, direzione e guida spirituale è utile per comprendere come l'esperienza di un'influenza superiore viene percepita oggi. Mentre nei racconti della Bibbia l'ispirazione e la direzione erano descritte come processi che garantivano risultati considerati infallibili oggi la guida spirituale si manifesta attraverso dinamiche più sottili e intrapsichiche, influenzando la comprensione e l'applicazione dei principi morali ed etici interiorizzati.

Questo processo richiede un coinvolgimento attivo delle funzioni cognitive superiori: discernimento critico, introspezione e regolazione emotiva. La responsabilità delle scelte si basa su un processo di autoattribuzione consapevole e su una costante metacognizione. Questo approccio richiede l'integrazione dei principi e dei valori spirituali con il proprio sistema di valori e intenzioni tramite una riflessione contestuale. Ciò favorisce lo sviluppo della coscienza morale, che funge da regolatore interno e supporta l'elaborazione delle scelte personali in coerenza con i propri valori.

La percezione della guida dello spirito santo, in quanto rievocativa della memoria, stimola un atteggiamento proattivo e responsabile dove l'individuo agisce come agente consapevole del proprio percorso decisionale. Questa dinamica incoraggia lo sviluppo di una competenza autoriflessiva,

promuovendo un equilibrio tra l'idea di una guida esterna e l'autonomia personale. Il risultato è una crescita psicologica e spirituale radicata nella consapevolezza e nella capacità di assumersi responsabilità con equilibrio e maturità.

I processi valutativi e decisionali rappresentano espressioni delle funzioni cognitive superiori, anche nell'ambito delle scelte personali legate alla dimensione spirituale. La capacità di riflettere, analizzare e applicare principi morali richiede un approccio razionale e ponderato, sostenuto da una consapevolezza critica. Questo implica comprendere come i vari principi si intrecciano e influenzano le decisioni, promuovendo un'elaborazione equilibrata e coerente con il sistema di valori individuali. In questa dinamica, le facoltà mentali giocano un ruolo centrale nel permettere scelte consapevoli e responsabili. L'uso della razionalità e della riflessione critica favorisce decisioni che rispettano la complessità dell'esperienza umana, mantenendo un equilibrio tra intuizioni personali e applicazione pratica dei principi etici interiorizzati. Questo approccio, che unisce riflessione e consapevolezza, può facilitare un processo decisionale maturo, rispettoso sia della propria coscienza sia del contesto etico e morale in cui si agisce. In questo senso, i testi sacri fanno riferimento all'importanza di utilizzare le proprie facoltà cognitive e la capacità di ragionamento logico nel percorso di crescita spirituale. Ad esempio, in Romani 12:1 si incoraggia un approccio razionale e riflessivo, suggerendo che il servizio reso a Dio debba essere guidato da un'intelligenza consapevole e ben ponderata.

I testi sacri non offrono soluzioni precise per ogni situazione, ma presentano linee guida che possono aiutare a prendere decisioni ponderate. In questo contesto, la responsabilità decisionale ricade sull'individuo, il quale è chiamato a

valutare le opzioni disponibili e ad agire in modo coerente con la propria coscienza e i valori interiorizzati. Questo processo decisionale non consiste nel cercare di indovinare una volontà superiore predefinita, ma nell'applicare il proprio discernimento per effettuare scelte consapevoli e responsabili. La concezione del libero arbitrio implica che ogni persona possieda la capacità di ragionare e prendere decisioni autonome, riflettendo i propri principi e valori. La responsabilità delle scelte appartiene all'individuo, e queste scelte riflettono il livello di consapevolezza, maturità e rispetto per i principi etici che guidano la propria vita.

Chi ricopre un ruolo pastorale può interrogarsi se il proprio agire sia il risultato di una guida divina oppure se dovuto al proprio discernimento. Come si è visto prima, l'influenza spirituale non agisce in modo coercitivo, né si sostituisce alle funzioni cognitive dell'individuo; piuttosto, può essere percepita come un supporto che facilita il richiamo di principi e conoscenze interiorizzate, specialmente nei momenti di riflessione o introspezione profonda. Le decisioni personali, invece, sono influenzate da preferenze soggettive, esperienze passate o bias cognitivi. Ad esempio, una decisione apparentemente razionale potrebbe essere inconsciamente influenzata dal desiderio di soddisfare le aspettative altrui o da una valutazione parziale delle informazioni disponibili o, ancora, essere influenzate da pregiudizi o inclinazioni emotive. Al riguardo, il confronto con altre persone esperte può favorire questa distinzione, aiutando a chiarire l'origine delle decisioni ed evitando di attribuire erroneamente alla guida dello spirito santo scelte che potrebbero invece derivare da processi umani fallibili.

Dissonanza cognitiva e antinomie

La *dissonanza cognitiva* è un concetto introdotto dallo psicologo sociale Leon Festinger nel 1957⁽⁷⁾. Si riferisce al disagio psicologico che una persona prova quando sperimenta contemporaneamente due o più cognizioni (credenze, valori, idee) in conflitto tra loro o quando il proprio comportamento è in contrasto con le proprie convinzioni. Questo stato di tensione motiva l'individuo a risolvere la dissonanza attraverso vari meccanismi, come modificare le proprie credenze, giustificare il comportamento o minimizzare l'importanza del conflitto.

Espongo un esempio per ciascuno dei meccanismi di riduzione della dissonanza cognitiva che illustra come le persone trovino modi per alleviare il disagio psicologico derivante da conflitti tra le loro convinzioni e i loro comportamenti e poi tratterò il conflitto tra cognizioni opposte.

Modificare le proprie credenze. Una persona che crede fermamente che fumare sia dannoso per la salute potrebbe, dopo aver iniziato a fumare regolarmente, modificare questa convinzione per ridurre il disagio. Potrebbe iniziare a credere che “fumare in piccole quantità non sia poi così dannoso” per giustificare il proprio comportamento.

Giustificare il comportamento. Un dipendente che lavora molte ore straordinarie potrebbe avvertire una dissonanza tra il suo desiderio di trascorrere più tempo con la famiglia e la realtà del suo impegno lavorativo. Per ridurre la dissonanza, potrebbe giustificare il suo comportamento dicendo a sé stesso che “sto facendo questo sacrificio per garantire una vita migliore alla mia famiglia”.

(7) FESTINGER, L. (1962). Cognitive dissonance. *Scientific American*, 207(4), 93-106.



Minimizzare l'importanza del conflitto. Una persona che apprezza uno stile di vita sostenibile ma acquista un'auto poco ecologica potrebbe ridurre la dissonanza minimizzando l'importanza del suo impatto ambientale. Potrebbe pensare che “un'auto in più non farà molta differenza” o “la sostenibilità è importante, ma non è l'unico valore che conta nella vita”.

Le *antinomie*, in ambito psicologico, rappresentano situazioni in cui due affermazioni o idee, entrambe apparentemente valide o giustificate, entrano in conflitto. Questo concetto, inserito all'interno della teoria della dissonanza cognitiva, descrive la tensione psicologica generata dal mantenere simultaneamente credenze o valori in contrasto tra loro. In termini di psicologia cognitiva, le antinomie possono derivare da processi di pensiero dicotomico, nei quali una persona è divisa tra più prospettive ma si trova impossibilitata a conciliarle. Questo porta a una sorta di “blocco” che richiede strategie di risoluzione. Nel caso di antinomie e conflitti di natura spirituale, questi vanno risolti in modo spirituale. Non esiste una strategia psicologica valida dal punto di vista scritturale perché ogni caso è a sé.

Faccio qualche esempio.

Nel Salmo 130:5, 6 si parla dell'attesa come un atto di fiducia piena e incondizionata. Questa forma di attesa si fonda su una speranza che dona senso e forza, agendo come una certezza e un rifugio sicuro per chi crede. Tuttavia, la stessa dimensione della fiducia non esenta dal rischio di esperienze negative. In Proverbi 13:12 si afferma che il continuare a rimandare un'attesa fa ammalare il cuore. Questa situazione può portare a una tensione psicologica significativa, specialmente quando l'attesa si rivela vana o dipende da fattori fuori dal proprio controllo, come inefficienza altrui o circostanze quotidiane frustranti. Dal punto di vista psicologico, una sospensione prolungata dell'azione genera un senso di impotenza e affaticamento emotivo, compromettendo l'equilibrio interiore. Le attese indefinite e prive di azione concreta possono creare una spirale di ansia e frustrazione, esaurendo le risorse emotive. In contrapposizione a queste attese deleterie, esiste un'attesa fondata sulla fiducia attiva, che implica una partecipazione significativa e consapevole. In questo contesto, l'individuo si prepara, rafforza la propria convinzione e coltiva pazienza e perseveranza. L'attesa non è un passivo trascorrere del tempo, ma un processo di crescita interiore e di sviluppo delle risorse psicologiche. Questo approccio trasforma l'attesa in una prova che temprava e irrobustisce anziché logorare. Un approccio saggio richiede di distinguere tra un'attesa attiva e costruttiva e le attese vane, dove non si può esercitare controllo diretto. Al riguardo, esiste il rischio di abusare dell'idea della divina provvidenza come giustificazione per l'inazione. Alcuni ricorrono a questa idea quando si trovano in difficoltà nel fornire risposte o quando dovrebbero attivarsi concretamente ma preferiscono evitare di farlo. In

questi casi, dire “Aspetta la provvidenza” diventa una sorta di difesa passiva, che alimenta la frustrazione e il senso di blocco psicologico nelle persone coinvolte. La provvidenza non è un autobus da aspettare passivamente, e, se lo fosse, dove si troverebbe la fermata? Questo atteggiamento deresponsabilizzante non solo limita l’azione concreta, ma impedisce lo sviluppo di una fiducia attiva e dinamica, fondamentale per affrontare le sfide con consapevolezza e forza interiore. L’attesa fiduciosa deve essere accompagnata da un’azione consapevole, evitando di trasformare la provvidenza in un alibi per l’inazione e l’inerzia.

Un altro tema antinomico riguarda il concetto di mettere Dio alla prova. Da un lato in Malachia 3:10 si invita a mettere Dio alla prova, mentre dall’altro, in Matteo 4:7 Gesù cita Deuteronomio 6:16 ammonendo di non mettere Dio alla prova. Questa apparente contraddizione può essere compresa meglio analizzando il contesto e le intenzioni psicologiche sottostanti. Mettere alla prova implica valutare l’affidabilità, la competenza o la sincerità di qualcuno attraverso situazioni che rivelano le sue qualità. Questo processo spesso prevede l’esposizione a condizioni che richiedono una risposta concreta e dimostrano se la persona è in grado di mantenere un impegno o soddisfare determinate aspettative. A livello psicologico, l’atto di mettere alla prova può nascere da diverse motivazioni, come il bisogno di verificare il rispetto di una promessa, il desiderio di sondare la lealtà dell’altro o l’intento di rafforzare un rapporto osservando le reazioni di fronte a sfide o difficoltà. Il significato dell’atto di mettere alla prova dipende fortemente dal contesto e dall’intenzione. Quando lo scopo è verificare capacità o integrità in maniera rispettosa e senza pressioni indebite, non si tratta di una sfida ostile ma di

un modo per approfondire la fiducia reciproca. Al contrario, se l'intento è provocare una reazione specifica per dimostrare qualcosa a favore o contro l'altro l'atto assume una natura più sfidante e conflittuale. In Malachia 3:10, il concetto di mettere Dio alla prova ha una valenza positiva. Si tratta di un incoraggiamento a confidare nella guida e nelle benedizioni spirituali, con atteggiamento di umiltà e fede. Questo tipo di prova non è una sfida arrogante ma una disponibilità a sperimentare la bontà e l'affidabilità di Dio in contesti che alimentano la fede e la crescita spirituale. Psicologicamente, è un atto di apertura e fiducia che può rafforzare il senso di sicurezza interiore e il legame con la propria dimensione spirituale. Diversamente, in Matteo 4:7, Gesù mette in guardia contro un tipo di prova che deriva dalla presunzione o dal rischio inutile. Se Gesù si fosse lanciato dal parapetto del tempio avrebbe messo in atto un comportamento autodistruttivo pretendendo un intervento divino obbligato. In termini psicologici, questa azione sarebbe stata una forma di manipolazione della realtà e una sfida dettata dall'arroganza e non dalla fiducia. Distinguere tra l'attendere un intervento di supporto e sostegno da parte di Dio e il metterlo alla prova in modo sfidante, esponendosi a situazioni rischiose dall'esito incerto, richiede una competenza di discernimento. Questa distinzione, di natura semantica e cognitiva, orienta chi ha ruoli di guida a facilitare negli altri una riflessione chiara e funzionale. In conclusione, distinguere tra una fiducia attiva e consapevole e una prova derivante da presunzione o inazione è essenziale per mantenere un sano equilibrio emotivo e spirituale.

Questi sono solo due esempi di come si può essere facilitatori di processi decisionali autonomi. Questa funzione si manifesta nell'accompagnare gli altri verso una

comprensione più elaborata e integrata dei principi biblici, favorendo così una comprensione più matura e un discernimento capace di affrontare le ambiguità in modo consapevole ed adeguato.

COME TRATTARE CERTI CASI

Chi svolge un ruolo di guida o supporto si trova spesso a chiedere: “Cosa posso dire a chi soffre di ansia, depressione o bassa autostima per aiutarlo a stare meglio?” Sebbene questa domanda nasca da sincere intenzioni di offrire supporto, l’approccio rischia di risultare troppo semplicistico. Non si può affrontare ogni situazione come se esistesse una soluzione rapida valida per tutti. Ogni persona è diversa e le sofferenze emotive o psicologiche derivano da fattori complessi e individuali. Ogni caso richiede un ascolto empatico, una comprensione delle specificità della situazione e un approccio adattato al singolo individuo.

La salute mentale è una componente fondamentale del benessere complessivo e richiede un approccio serio e competente. Chi offre guida spirituale può trovarsi ad affrontare situazioni che coinvolgono disagi psicologici o emotivi ma è importante ricordare che queste problematiche rientrano nell’ambito medico e devono essere trattate da professionisti qualificati. Ritengo che nel fornire supporto spirituale è importante mantenere il proprio ruolo senza entrare in ambiti che richiedono competenze specialistiche. Rispettare questi confini aiuta a garantire un sostegno

equilibrato e responsabile evitando fraintendimenti o interventi inadeguati.

Un buon discernimento aiuta a individuare le sfumature di ogni caso e a scegliere l'approccio più adatto. Per esempio, può capitare che due persone si lamentino di soffrire di ansia e che, a un primo sguardo, i loro casi sembrino simili. Tuttavia, l'ansia è spesso solo un sintomo, non la causa del problema. Le radici dell'ansia possono essere molto diverse: per qualcuno potrebbe derivare da un trauma passato o da una situazione familiare instabile; per un'altra persona potrebbe essere il risultato di pressioni lavorative, aspettative irrealistiche o un conflitto interiore legato all'autostima. Trattare questi casi come se fossero uguali sarebbe un grave errore.

Anche chi offre supporto, pur con le migliori intenzioni e senza esserne consapevole, può avere tratti o disturbi psicologici che influenzano il modo in cui tratta le persone. Ad esempio, chi ha tratti narcisistici potrebbe essere più incline a concentrarsi sul proprio ruolo e sull'autorità che esercita piuttosto che sull'empatia e sul sostegno verso chi soffre. Oppure, chi è affetto da un disturbo d'ansia non riconosciuto potrebbe inconsapevolmente proiettare le proprie paure e incertezze sugli altri, rendendo i suoi consigli meno efficaci o persino dannosi. Senza una chiara consapevolezza di queste possibili problematiche il rischio è che il supporto offerto sia influenzato da bisogni e insicurezze personali non gestite. Riconoscere i propri limiti e, se necessario, cercare il supporto di uno specialista è un segno di responsabilità e saggezza.

Nei paragrafi che seguono, verranno esaminati i disturbi psicologici più comuni, suggerendo un approccio equilibrato per offrire un sostegno efficace. Saranno poi approfonditi i disturbi di personalità e le sfide che questi possono presentare per chi si dedica a offrire aiuto agli altri.



Ansia

L'ansia è una reazione emotiva che si manifesta in risposta a stimoli percepiti come minacciosi o stressanti. Si caratterizza per un insieme di sintomi fisici e psichici che, a seconda dell'intensità, possono influire significativamente sulla vita di chi la sperimenta. Per chi offre guida e supporto, comprendere la natura dell'ansia è fondamentale per fornire un aiuto empatico e pratico a chi ne soffre. Le emozioni e gli stati d'animo derivano dall'attività cognitiva. I pensieri negativi generano emozioni e stati d'animo altrettanto negativi, come tristezza, angoscia e ansia. È noto che l'ansia può insorgere in molte situazioni: prima di un esame, di un appuntamento importante, di un discorso pubblico, quando si ha poco tempo per completare determinati compiti o a seguito di una brutta notizia. L'ansia si manifesta con sintomi fisici e psichici distinti.

- Sintomi fisici: palpitazioni, tachicardia, difficoltà respiratorie, bocca secca, nausea, vertigini, tensione muscolare e sudorazione.

- Sintomi psichici: sensazione di terrore, irritabilità, difficoltà di concentrazione, disturbi della memoria e incapacità di rilassarsi.

Si distinguono due principali forme di ansia: ansia di stato e ansia di tratto.

- Ansia di stato: è una reazione naturale e temporanea a situazioni specifiche. È considerata fisiologica e non necessariamente dannosa. Tuttavia, se l'evento ansiogeno si protrae nel tempo, può essere necessario intervenire per evitare conseguenze negative sulla salute.
- Ansia di tratto: si riferisce a una predisposizione stabile a provare ansia, spesso in modo intenso e persistente. Questa forma di ansia può richiedere interventi farmacologici e psicoterapeutici.

La maggior parte delle persone reagisce a specifici eventi provando un'ansia del tutto naturale, altre invece soffrono di un'ansia patologica, tra cui: Disturbo d'ansia generalizzato⁽¹⁾, Fobie⁽²⁾, Attacchi di panico⁽³⁾ e Disturbo ossessivo-compulsivo⁽⁴⁾.

Nelle Sacre Scritture, il termine “ansia” viene menzionato principalmente in riferimento all'ansia fisiologica.

(1) Le persone che soffrono di questo disturbo vivono quotidianamente in uno stato d'ansia e reagiscono in maniera sproporzionata al più piccolo stimolo ansiogeno (Atkinson, R. L., Atkinson, R.C, SMITH, E.E., BEM, D.J. & NOLEN-HOEKSEMA, S. (1999). *Hilgard's Introduzione alla Psicologia*. Piccin, Padova).

(2) Reazione di intensa paura di fronte ad un pensiero o ad una situazione che la maggior parte delle persone non reputa particolarmente pericolosa (*idem*).

(3) Ansia parossistica accompagnata da apprensione e terrore (*ibidem*).

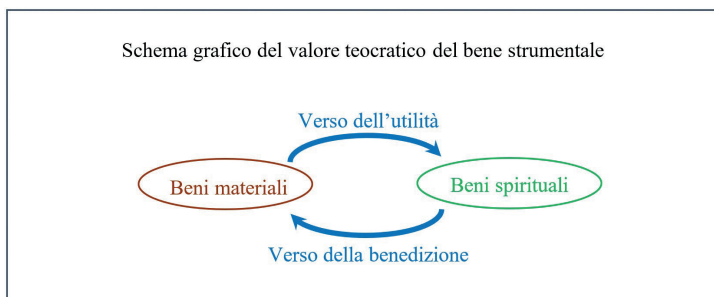
(4) Le ossessioni sono persistenti intrusioni di pensieri, immagini ed impulsi indesiderabili che suscitano ansia; le compulsioni sono spinte irresistibili ad eseguire certe azioni o rituali per ridurre l'ansia (*ibidem*).

Sarebbe quindi falso e pericoloso applicare quanto le Sacre Scritture dicono su questo tipo di ansia a coloro che ne soffrono in modo patologico, i quali, pur traendone un certo beneficio in termini di miglioramento della qualità della vita, non potranno tuttavia ottenerne un sollievo duraturo.⁽⁵⁾

Uno degli aspetti centrali nell'approccio psicologico alla gestione dell'ansia consiste nella ristrutturazione cognitiva: il processo attraverso cui i pensieri e le credenze vengono ridefiniti per ridurre lo stress emotivo. Nel caso specifico, il ragionamento riportato in Matteo capitolo 6 può essere interpretato come un esempio di come una assicurazione sulla propria scala di valori possa avere effetti benefici sulla regolazione emotiva.

Dal punto di vista psicologico, quando una persona interiorizza la convinzione che le sue necessità fondamentali saranno soddisfatte, si attiva un senso di sicurezza che contribuisce a ridurre l'ansia. Questo processo è collegato a un cambiamento nella percezione dei bisogni: i beni materiali non vengono più vissuti come un fine in sé, ma come strumenti che supportano obiettivi più ampi e significativi per la persona. Tale cambiamento ha una funzione emotiva importante, perché aiuta a dare ordine alle priorità e a ridimensionare preoccupazioni legate all'incertezza o alla paura di non avere abbastanza.

(5) Il *malato* d'ansia, infatti, potrebbe erroneamente convincersi di non avere l'approvazione di Dio o che quanto dichiarato dalle Sacre Scritture sia inefficace.



Lo schema proposto evidenzia il passaggio psicologico della verità espressa dal Cristo per i credenti: da un lato, i beni materiali secondo il verso dell'utilità sostengono i beni spirituali; dall'altro, il loro uso significativo richiama la benedizione divina sugli stessi beni materiali. Dal punto di vista psicologico, questa relazione può essere vista come un circolo virtuoso: quando i bisogni materiali sono integrati in una visione di vita significativa anziché fine a sé stessi, si attiva un processo di regolazione emotiva derivante dalle certezze della fede che riduce ansia e stress legati alla ricerca compulsiva di sicurezza materiale.

Se però l'ansia persiste, nonostante la persona abbia stabilito una scala di valori chiara e appagante, è possibile che l'origine del disagio non sia legata a conflitti valoriali o emotivi, ma ad un'ansia cronica e patologica. In questi casi, si rende necessario un intervento specialistico, poiché la condizione non è più gestibile attraverso ristrutturazioni cognitive o cambiamenti nelle priorità, ma richiede il supporto di terapie specifiche.

La funzione psicologica di una scala di valori equilibrata risiede quindi nella sua capacità di ridurre l'incertezza e promuovere un senso di controllo e serenità, radicando la persona in un sistema di significati coerente e appagante.

Quando questo sistema è carente, l'ansia rischia di diventare pervasiva, richiedendo un approccio più mirato per gestire il disagio.

Un aspetto interessante nella gestione dell'ansia è il ruolo della gratitudine (Filippesi 4:6,7). La gratitudine aiuta a radicare la mente nel momento presente riducendo l'ansia legata a preoccupazioni future. Quando non si apprezza ciò che si possiede si innesca un ciclo continuo di insoddisfazione che aumenta lo stress e l'ansia. Al contrario, praticare la gratitudine permette di riconoscere e valorizzare gli aspetti positivi della propria vita contribuendo a ridurre l'ansia e a migliorare il benessere emotivo.

La gratitudine stimola emozioni positive come la gioia e la serenità e attiva circuiti neuronali legati al piacere e alla ricompensa. Questo atteggiamento può portare a una ristrutturazione cognitiva, spostando l'attenzione dagli elementi negativi verso esperienze e relazioni che danno significato alla propria vita. Di conseguenza, chi coltiva la gratitudine tende a sperimentare meno ansia e a mantenere una visione più equilibrata e soddisfacente della realtà.

L'ansia si colloca spesso in una zona grigia tra salute psicologica e benessere interiore. Per gestirla al meglio è utile adottare un approccio integrato che includa sia strumenti psicologici sia pratiche che offrano conforto e sostegno morale⁽⁶⁾. Questa visione combinata può contribuire a un benessere complessivo più stabile e duraturo.

(6) GUARINELLI, S. (2008). *Psicologia della relazione pastorale*. EDB Edizioni Dehoniane Bologna.



Depressione

È importante sapere che quando si ha a che fare con qualcuno che soffre di depressione non ci sono soluzioni semplici o consigli standardizzati che possano essere applicati indistintamente a tutti i casi. La depressione è un disturbo complesso e multiforme in cui sintomi simili possono avere origini diverse e richiedere approcci personalizzati. Per questo motivo, il sostegno non dovrebbe mai ridursi a suggerimenti semplicistici come “Esci a fare una passeggiata e ti sentirai meglio”, “Prega e ti passerà tutto” o “Basta farsi forza e tutto passa”, che risultano inadeguati e controproducenti.

Un aspetto importante per chi desidera offrire conforto è essere un ascoltatore empatico e non giudicante. Occorre trattare chi soffre di depressione con rispetto, mantenendo il giusto equilibrio tra compassione e dignità. Assumere un atteggiamento iperprotettivo o eccessivamente preoccupato

potrebbe far sentire la persona ulteriormente stigmatizzata o inadeguata. Chi offre supporto dovrebbe sempre ricordare che il proprio ruolo non è quello di fornire trattamenti psicologici e che, in situazioni più gravi o persistenti, può essere necessario incoraggiare la persona a cercare l'aiuto di un professionista. La depressione, infatti, non è semplicemente uno stato d'animo negativo che può essere superato con uno sforzo di volontà.

La depressione è un disturbo psicologico complesso e non deve essere confusa con la tristezza momentanea derivante da eventi negativi. Ciò che distingue la depressione è la sua durata e la capacità di interferire pesantemente con il normale funzionamento quotidiano, influenzando relazioni, lavoro e salute personale. I sintomi della depressione sono vari e coinvolgono molteplici aspetti della persona, dai pensieri alle emozioni, ai comportamenti e persino alle funzioni biologiche. Le manifestazioni includono umore persistentemente depresso, perdita di interesse o piacere per attività un tempo gradite, alterazioni significative del sonno e dell'appetito, stanchezza cronica, difficoltà di concentrazione e, in casi gravi, pensieri ricorrenti di morte o suicidio. Fattori genetici possono aumentare la predisposizione alla depressione, sebbene non determinino direttamente lo sviluppo del disturbo. Anche cause psicologiche e sociali, come esperienze di trauma, stress prolungato o isolamento sociale, possono contribuire all'insorgenza o all'aggravamento della condizione.

È importante sottolineare che la depressione non è semplicemente una "malattia mentale", ma il risultato di un'interazione dinamica tra elementi biologici, psicologici e sociali, che influenzano profondamente il vissuto e l'auto-percezione della persona. Affrontare la depressione richiede

un approccio integrato che può includere trattamenti psicologici e, in alcuni casi, farmacologici, con l'obiettivo di migliorare la qualità della vita della persona colpita.

La depressione, oltre a influenzare gravemente il benessere personale, ha un impatto significativo sulle relazioni sociali. Queste ultime giocano un ruolo determinante nel percorso verso il miglioramento o, al contrario, nel peggioramento dello stato depressivo. Quando una persona soffre di depressione, l'isolamento può diventare una realtà dolorosa. Ciò non è sempre una scelta consapevole, ma spesso una conseguenza del disturbo, che porta l'individuo a sentirsi incompreso o privo dell'energia necessaria per partecipare ad attività sociali.

I legami con amici, familiari o membri di una comunità dovrebbero essere una fonte di incoraggiamento e sostegno. Tuttavia, queste relazioni possono anche diventare disfunzionali, creando ulteriore disagio. Una relazione disfunzionale si verifica quando, anziché offrire conforto, il modo in cui si interagisce con chi è depresso finisce per intensificare il senso di colpa o di isolamento della persona. Per esempio, pressioni a partecipare ad attività sociali o commenti che sminuiscono il dolore dell'individuo possono far sentire la persona ancora più inadeguata o distante dagli altri.

Chi offre supporto può, senza volerlo, contribuire a questo disagio se non comprende appieno la complessità della depressione. Se si cerca di incoraggiare chi è depresso con un approccio che ignora o minimizza la sofferenza dell'individuo, il risultato può essere controproducente. Frasi come "Dovresti essere più grato per ciò che hai" rischiano di invalidare i sentimenti della persona, aggravando la sensazione di non essere compresa.

D'altro canto, un rapporto di sostegno ben gestito può offrire un ambiente accogliente e comprensivo, contribuendo a interrompere il ciclo dell'isolamento. È utile essere sensibili ai segnali di disagio, ascoltare con empatia e offrire un sostegno rispettoso e non giudicante. Comprendere che la depressione non è una mancanza di volontà o di impegno personale, ma una condizione complessa, può aiutare a evitare approcci disfunzionali e favorire un clima in cui chi soffre possa sentirsi veramente supportato.

Disturbi di personalità e d'altro tipo

Questa sezione non ha lo scopo di fornire strumenti per effettuare diagnosi, né deve essere utilizzata con l'intento di diagnosticare o prescrivere trattamenti. È importante ricordare che solo professionisti qualificati, come medici o psicologi abilitati, possono diagnosticare i disturbi mentali e psicopatologici e fornire il trattamento adeguato. Fare diagnosi senza una laurea e l'abilitazione in medicina o psicologia costituisce un reato. Le informazioni incluse in questa sezione hanno l'obiettivo di aiutare chi svolge ruoli di guida a comprendere in modo semplice ma accurato la manifestazione di alcuni disturbi psicologici. Questo può aiutare a riconoscere segni di disagio senza cadere nella tentazione di interpretare o giudicare, promuovendo così un approccio più compassionevole e rispettoso nei confronti di chi potrebbe avere bisogno di aiuto professionale.

Anche chi offre supporto può soffrire di alcuni di questi disturbi, e questo non è segno di debolezza o fallimento personale, ma di una realtà umana da cui nessuno è immune. Il vero malato è colui che nega la propria condizione o



non vuole riconoscerla, proprio come accade a una persona schizofrenica, che perde il contatto con la realtà e non è in grado di distinguere tra ciò che è vero e ciò che è frutto di allucinazioni. Questo tipo di persona, spesso etichettata come “pazza”, vive in un mondo distorto, spesso senza la consapevolezza della sua condizione.

Per chi ha un ruolo di guida, l'autoconsapevolezza è fondamentale. Se una persona con un disturbo della personalità rifiuta di riconoscere la propria condizione, può creare danni emotivi a coloro che cerca di aiutare. Le decisioni, i consigli e i rapporti interpersonali possono risentire di comportamenti malsani e dinamiche relazionali disfunzionali. È per questo motivo che chi offre supporto deve essere umile e aperto ai feedback, soprattutto quando vengono segnalati aspetti critici del proprio comportamento o suggerita la necessità di supporto. Non c'è vergogna nel cercare e accettare aiuto; al contrario, è un segno di saggezza e maturità. Riconoscere i propri limiti e impegnarsi per migliorare è un atto di rispetto verso sé stessi e verso coloro che si desidera aiutare.

È fondamentale, specialmente in questo contesto, distinguere tra un problema emotivo o psicologico e un

disagio derivante da altre circostanze. Questo discernimento richiede attenzione e sensibilità.

Ad esempio, si consideri una persona che manifesta tratti del disturbo schizoide, caratterizzato da un distacco emotivo e una preferenza per la solitudine. Se qualcuno con questa predisposizione sembra non rispondere agli inviti a socializzare o partecipare ad attività di gruppo, potrebbe essere facile concludere che si tratti di una scarsa spiritualità, mancanza di volontà o di interesse. Tuttavia, la loro difficoltà nell'aprirsi e nel creare legami affettuosi con gli altri potrebbe derivare da una condizione psicologica che limita la loro capacità di relazionarsi socialmente. Se non viene fatta questa distinzione c'è il serio rischio che la persona sviluppi un profondo senso di inadeguatezza o fallimento portandola a isolarsi ulteriormente.

Chi offre supporto deve quindi essere consapevole dell'importanza di un approccio che tenga conto non solo degli aspetti emotivi e psicologici, ma anche delle difficoltà personali di chi soffre. La sensibilità, l'umiltà e la volontà di collaborare con professionisti, quando necessario, possono aiutare a sostenere chi lotta con questi disturbi, evitando che sentimenti di colpa o fallimento prendano il sopravvento.

Vediamo ora alcuni disturbi nel dettaglio.

Disturbo antisociale. Questo disturbo è caratterizzato da un pattern pervasivo di disprezzo per le regole sociali e i diritti altrui, con una mancanza di empatia o rimorso per i propri comportamenti dannosi. Le persone con questo disturbo tendono a manipolare, ingannare o violare i diritti degli altri senza sentirsi in colpa. Spesso hanno difficoltà a mantenere relazioni stabili, agiscono in modo impulsivo e possono manifestare comportamenti pericolosi, come

la violenza o il mancato rispetto della legge. Una persona così, mostra la tendenza a non curarsi delle disposizioni o a non considerare l'impatto delle proprie azioni sugli altri. Potrebbe, ad esempio, avere un atteggiamento superficiale verso gli impegni presi o mostrare insensibilità verso le emozioni altrui, agendo talvolta in modo impulsivo. Chi offre supporto può intervenire promuovendo una riflessione sulle conseguenze delle proprie azioni. Alcuni suggerimenti pratici potrebbero includere quanto segue.

- Sottolineare l'importanza di coltivare l'empatia e considerare le esigenze degli altri.
- Incoraggiare un senso di responsabilità, evidenziando come ogni azione abbia un effetto sugli altri.
- Offrire supporto nell'imparare a gestire gli impulsi, proponendo tecniche di riflessione e strategie pratiche per sviluppare comportamenti di gentilezza e pazienza.

Una persona con tratti antisociali che ricopre un ruolo di guida potrebbe avere difficoltà a considerare le esigenze e i sentimenti degli altri con la giusta sensibilità. Potrebbe minimizzare le preoccupazioni delle persone che si rivolgono a lei, facendole sentire trascurate o non ascoltate. Inoltre, potrebbe agire impulsivamente nelle decisioni o nelle relazioni con i colleghi e mostrare una certa superficialità nel rispettare regole e scadenze. È importante che chi lavora a stretto contatto con questa persona che svolge il ruolo di guida spirituale sia attento a questi segnali e intervenga in modo rispettoso e costruttivo, incoraggiando una riflessione personale e promuovendo un percorso di miglioramento.

Disturbo bipolare. Il disturbo bipolare implica periodi alternanti di mania e depressione, con sbalzi d'umore

intensi e cambiamenti significativi nei livelli di energia e attività. Le persone con disturbo bipolare passano da periodi di estrema felicità, energia e impulsività (mania) a periodi di profonda tristezza e mancanza di energia (depressione). Durante la mania, possono sentirsi invincibili o avere idee irrealistiche. Durante la depressione, possono sentirsi inutili, senza speranza e avere pensieri suicidari. Una persona con disturbo bipolare potrebbe attraversare fasi in cui appare estremamente attiva, piena di energia e propositiva, seguite da momenti di profonda apatia, tristezza o senso di inutilità. Durante i periodi maniacali, potrebbe intraprendere progetti ambiziosi o fare promesse difficili da mantenere. Nei periodi depressivi, invece, potrebbe isolarsi o sentirsi sopraffatta dalla vita. Chi offre supporto può fornire un aiuto stabile e rassicurante senza cercare di interpretare o gestire direttamente il disturbo. Ecco alcuni modi per aiutare.

- Essere presenti e disponibili, mostrando empatia e pazienza durante i periodi difficili, senza giudicare le oscillazioni emotive.
- Incoraggiare la persona a mantenere un ritmo di vita equilibrato, suggerendo attività rilassanti e momenti di riflessione per ritrovare calma e conforto.
- Offrire un ascolto attento e non frettoloso, dando spazio alla persona per esprimere le proprie emozioni e preoccupazioni e ricordandole che non è sola e che può contare sul sostegno delle persone intorno a lei.

Una persona con disturbo bipolare che ricopre un ruolo di guida o responsabilità potrebbe prendere decisioni impulsive durante i periodi di mania, imponendo progetti o

cambiamenti irrealistici. Nei periodi di depressione, potrebbe diventare meno disponibile o perdere motivazione, influenzando la qualità del suo supporto. Chi lavora insieme a questa persona può monitorare eventuali comportamenti insoliti e offrire un supporto rispettoso e costruttivo. Creare opportunità per riflettere e ricalibrare il proprio ruolo può aiutare a mantenere un equilibrio e garantire un ambiente di supporto adeguato.

Disturbo borderline. Il disturbo borderline di personalità si manifesta con instabilità emotiva, relazioni turbolente e difficoltà a percepire e comprendere le proprie emozioni, che spesso vengono espresse in modo impulsivo o con rabbia nel tentativo di essere ascoltati, compresi e accettati. Le persone con questo disturbo hanno emozioni che cambiano rapidamente e in modo intenso. Possono avere difficoltà a definire la propria identità e spesso si sentono vuote o smarrite. Fanno di tutto per evitare di essere ignorate o respinte e, talvolta, reagiscono con rabbia o atti impulsivi come autolesionismo o esplosioni d'ira. Una persona con disturbo borderline potrebbe sperimentare una forte instabilità nelle relazioni, nella percezione di sé e nelle emozioni. Ad esempio, potrebbe passare rapidamente da momenti di intensa vicinanza con amici o colleghi a momenti di profonda frustrazione o rabbia spesso per motivi che ad altri possono sembrare insignificanti. Questa instabilità può manifestarsi in comportamenti impulsivi come commenti duri o reazioni esagerate. La difficoltà nel percepire chiaramente le proprie emozioni porta spesso a manifestarle in modo estremo nel tentativo di essere compresa o accettata. Chi offre supporto può fornire un aiuto stabile e non reattivo, contribuendo a creare un ambiente accogliente e non giudicante. Ecco alcune strategie utili.

- Essere pazienti e disponibili, anche quando la persona esprime emozioni forti o comportamenti difficili da comprendere. Ascoltare con attenzione e mantenere uno spirito calmo.
- Offrire un punto di riferimento stabile e rassicurante, senza sentirsi obbligati a rispondere immediatamente a ogni manifestazione emotiva. A volte, essere presenti e vicini è sufficiente per offrire conforto.
- Promuovere attività che aiutino a gestire le emozioni, come tecniche di rilassamento o esercizi di riflessione personale.

Una persona con tratti borderline che ricopre un ruolo di guida o responsabilità potrebbe avere difficoltà a mantenere relazioni costanti e stabili con i colleghi e con chi riceve il suo supporto. Potrebbe reagire in modo eccessivo o impulsivo, prendendo decisioni basate sulle emozioni del momento piuttosto che su una valutazione calma e razionale. Le sue interazioni potrebbero oscillare rapidamente, passando da una considerazione positiva per qualcuno a una repentina irritazione o svalutazione a causa di incomprensioni percepite. Questa instabilità può portare a relazioni difficili e imprevedibili, influenzando sulla fiducia e sulla continuità del supporto offerto. Chi collabora con una persona con tratti borderline deve essere consapevole della possibilità di reazioni eccessive o difensive alle critiche o ai feedback. Ciò può causare conflitti interni che richiedono sforzi aggiuntivi di mediazione e collaborazione. Per esempio, potrebbe verificarsi un rifiuto improvviso di partecipare a riunioni o discussioni se la persona percepisce di essere giudicata o le sue idee non vengono immediatamente accettate. Le persone con tratti borderline tendono ad avere una visione estremizzata delle situazioni o degli

altri, vedendoli come totalmente buoni o totalmente cattivi. È importante che chi collabora con loro intervenga con gentilezza e fermezza, aiutandoli a riflettere sulle proprie reazioni e a sviluppare una gestione più equilibrata delle emozioni. Mantenere la calma, essere coerenti e offrire una presenza costante può aiutare a ridurre l'instabilità e a creare un ambiente di supporto più stabile e rassicurante.

Personalità depressiva. La personalità depressiva è contraddistinta da un umore persistentemente triste, bassa autostima e difficoltà a provare piacere. A differenza della depressione clinica, che si manifesta con episodi acuti e ben definiti di tristezza intensa e sintomi fisici come insonnia o affaticamento, la personalità depressiva rappresenta uno stile stabile di pensiero e comportamento negativo. Questa distinzione è importante per comprendere come le strategie di supporto possano differire tra una condizione stabile di personalità e un disturbo dell'umore episodico. Le persone con personalità depressiva hanno un atteggiamento pessimista e negativo verso la vita. Tendono a criticarsi duramente e possono sembrare perennemente tristi o prive di entusiasmo. Questo stato è costante, mentre la depressione clinica può essere più episodica e intensa. Una persona con una personalità depressiva potrebbe apparire costantemente pessimista o priva di entusiasmo, anche in situazioni che normalmente porterebbero gioia agli altri. Potrebbe mostrarsi demotivata durante attività quotidiane e manifestare sentimenti di inadeguatezza o auto-critica, sentendosi costantemente al di sotto delle aspettative personali o professionali. Chi offre supporto può fornire un incoraggiamento costante e una presenza rassicurante, senza spingere la persona a sforzarsi di cambiare o a "superare" il proprio stato emotivo. Ecco alcune strategie utili.

- Mostrare empatia e pazienza. Ascoltare con compassione, senza giudicare l'atteggiamento negativo o la mancanza di entusiasmo.
- Incoraggiare una visione positiva basata sulla speranza. Condividere esperienze o esempi che mostrano come la perseveranza e un approccio positivo possano portare speranza, anche nei momenti più difficili. Tuttavia, è importante evitare di far sentire la persona colpevole per il proprio stato emotivo.
- Incorporare attività gradualmente e realistiche. Suggestire piccole azioni quotidiane, come leggere brevi articoli motivazionali o svolgere semplici attività di auto-cura, senza esercitare pressione.

Una persona con tratti di personalità depressiva che ricopre un ruolo di guida potrebbe lottare con sentimenti di bassa autostima, influenzando sulla capacità di svolgere i propri compiti con entusiasmo. Potrebbe sentirsi costantemente inadeguata, evitare di prendere decisioni importanti o affrontare le responsabilità con un atteggiamento eccessivamente pessimista. Questa visione negativa potrebbe portarla a enfatizzare difficoltà o problemi, senza riuscire a individuare soluzioni positive. Questo approccio può influire sul morale delle persone che si affidano al suo supporto, rendendole meno motivate e meno fiduciose. Anche quando qualcuno cerca incoraggiamento, chi ha una personalità depressiva potrebbe faticare a trasmettere una visione ottimista, influenzando sulla capacità di creare un ambiente rassicurante e positivo. Chi collabora con questa persona può offrire supporto e incoraggiamento, promuovendo un clima di collaborazione e attenzione reciproca. Ricordare l'importanza di prendersi cura di sé può

contribuire a migliorare il benessere personale e la qualità del supporto offerto agli altri.

Personalità dipendente. Il disturbo di personalità dipendente si manifesta attraverso un bisogno eccessivo di essere accuditi e un attaccamento eccessivo, che spesso ha origine da un disturbo dell'attaccamento infantile. Questo porta a comportamenti di sottomissione e a una costante ricerca di approvazione. Le persone con questo disturbo si sentono insicure e bisognose di protezione. Hanno una paura esagerata di essere lasciate da sole quindi fanno di tutto per piacere agli altri e mantenere relazioni strette anche quando sono infelici o vengono trattate male. Il loro bisogno di accudimento le porta a sacrificare le proprie esigenze. Una persona con disturbo di personalità dipendente potrebbe mostrarsi eccessivamente bisognosa dell'approvazione di chi le sta intorno chiedendo frequentemente consiglio su questioni semplici o cercando costantemente rassicurazione. Potrebbe avere difficoltà a prendere decisioni, anche minime, senza l'aiuto degli altri e mostrarsi sottomessa nelle conversazioni accettando sempre le opinioni altrui per paura di essere respinta o disapprovata. Chi offre supporto può aiutare a promuovere la crescita personale e una maggiore sicurezza, evitando di alimentare ulteriormente la dipendenza. Ecco alcune strategie utili.

- Incoraggiare la fiducia personale. Aiutare la persona a sviluppare una maggiore sicurezza, lodando i piccoli passi verso l'autonomia e rinforzando l'idea che può fidarsi delle proprie scelte.
- Promuovere l'indipendenza emotiva. Sostenere lo sviluppo di interessi personali e attività individuali che aiutino a costruire una rete di sicurezza interiore, indipendente dall'approvazione altrui.

- Offrire un sostegno equilibrato. Mantenere un atteggiamento disponibile ma senza accrescere la dipendenza, magari assegnando piccole responsabilità che aiutino la persona a sentirsi utile e a sviluppare maggiore fiducia in sé stessa.

Una persona con tratti di personalità dipendente che ricopre un ruolo di guida potrebbe cercare costantemente l'approvazione dei colleghi o delle persone di cui ha stima. Potrebbe sentirsi insicura nell'assumere responsabilità decisionali senza il costante supporto degli altri, portando a ritardi nelle decisioni o complicando il lavoro di squadra. Questa necessità di conferma può creare situazioni di stallo e rendere inefficace la gestione delle responsabilità. Inoltre, potrebbe essere particolarmente sensibile a qualsiasi segnale percepito come rifiuto o disapprovazione. Potrebbe reagire emotivamente se si sente esclusa da discussioni o attività e cercare continuamente rassicurazione per paura di essere trascurata o respinta. Questo comportamento può influire sulla stabilità delle relazioni professionali o di gruppo. La tendenza a essere eccessivamente sottomessa o influenzabile può portare a rinunciare alla propria opinione, anche quando questa sarebbe utile per il benessere del gruppo o della comunità. Per timore di non essere apprezzata, la persona potrebbe evitare il confronto o essere troppo accondiscendente, limitando così una discussione aperta e costruttiva. Chi collabora con una persona con questi tratti può fornire un supporto incoraggiante, aiutandola a sviluppare fiducia nelle proprie capacità e promuovendo un clima di collaborazione e supporto reciproco.

Disturbo delirante. Il disturbo delirante implica la presenza di credenze fisse e false che non sono influenzate da

evidenze contrarie, spesso su temi di persecuzione o grandezza. Le persone con disturbo delirante credono fermamente in cose che non sono vere, come l'idea di essere seguite, ingannate o di possedere un talento speciale che nessuno riconosce. Indipendentemente dalle prove che smentiscono queste convinzioni, le persone non cambiano idea e possono sviluppare sospettosità o diffidenza verso gli altri. Una persona con disturbo delirante potrebbe avere convinzioni rigide e infondate, come l'idea che qualcuno nel proprio ambiente stia complottando contro di lei. Potrebbe esprimere sospetti eccessivi verso colleghi, amici o familiari o credere di avere una particolare intuizione o ruolo speciale che gli altri non riconoscono. Questi pensieri non cambiano nemmeno di fronte a prove contrarie. Chi offre supporto può concentrarsi sugli aspetti relazionali e sul benessere complessivo, senza cercare di correggere direttamente le credenze deliranti. Ecco alcune strategie utili.

- Ascoltare con rispetto. Se la persona condivide le sue convinzioni, è importante ascoltare senza deridere o minimizzare, mostrando empatia e calma.
- Promuovere un senso di sicurezza e stabilità. Ricordare alla persona che l'ambiente circostante può essere sicuro e accogliente e incoraggiarla a partecipare ad attività che favoriscono la serenità e la pace interiore.
- Evitare conflitti diretti. Non cercare di convincere la persona a cambiare le sue convinzioni deliranti, piuttosto, orientare l'attenzione su attività che portano conforto, equilibrio e stabilità.

Una persona con tratti deliranti che ricopre un ruolo di guida o di responsabilità potrebbe manifestare una

sospettosità eccessiva verso colleghi o collaboratori, vedendo complotti o intenzioni nascoste dove non ce ne sono. Questo può portare a comportamenti di isolamento, al rifiuto di collaborare e a diffidenza ingiustificata. In alcuni casi, potrebbe sviluppare un senso di grandezza, credendo di avere intuizioni speciali o un'autorità superiore, il che può minare il lavoro di squadra e l'unità del gruppo. Potrebbe percepirsi come particolarmente dotata di capacità uniche, portandola ad adottare comportamenti autoritari e a sminuire i contributi degli altri. Questa dinamica può creare tensioni, ostacolando una collaborazione efficace. Inoltre, una sospettosità eccessiva potrebbe portare a controlli inappropriati sulle attività degli altri, diffondendo timori infondati e compromettendo il clima di fiducia del gruppo. Potrebbe anche interpretare situazioni problematiche come segni di influenze esterne negative, evitando un'analisi razionale delle cause reali dei problemi. Chi lavora con una persona che mostra questi tratti deve essere pronto a offrire supporto rispettoso e aiutare a mantenere un approccio equilibrato. Promuovere un ambiente di armonia e collaborazione è fondamentale per garantire che le dinamiche di gruppo restino costruttive. Se il disturbo diventa serio e ingestibile, potrebbe essere necessario valutare il suo ruolo e l'idoneità a ricoprire determinate responsabilità.

Disturbo Ossessivo-Compulsivo (DOC). Il disturbo ossessivo-compulsivo (DOC) è caratterizzato dalla presenza di pensieri intrusivi (ossessioni) che generano forte ansia, seguiti da comportamenti ripetitivi o rituali (compulsioni) messi in atto per ridurre l'angoscia. Questi rituali sono spesso irrefrenabili, e la loro mancata esecuzione può causare un'ansia molto intensa. Quando vengono messi in atto, possono

essere accompagnati da un profondo senso di vergogna o frustrazione. Le persone con DOC sono tormentate da pensieri fastidiosi e ripetitivi che non riescono a ignorare, come la paura di contaminazione o di fare del male a qualcuno. Per alleviare l'ansia derivante da queste ossessioni, si sentono costrette a compiere gesti ripetitivi, come lavarsi le mani in modo ossessivo o controllare più volte che la porta sia chiusa, oppure potrebbe essere afflitta da pensieri intrusivi e colpevolizzanti, come il timore di aver fatto o detto qualcosa di sbagliato o di non aver rispettato determinati standard personali. Questi pensieri ossessivi possono generare ansia significativa, senso di colpa e profondo disagio. In alcuni casi, chi soffre di DOC può mettere in atto rituali mentali, come ripetere frasi specifiche, nella speranza di alleviare l'ansia, ma senza riuscire a ottenere una vera sensazione di pace interiore. Questa mancanza di serenità non è dovuta a una reale incapacità o colpa personale, ma è il risultato della natura stessa del disturbo. È importante comprendere che il tormento interiore provato non riflette la realtà dei fatti, ma è generato da meccanismi psicologici caratteristici del DOC. Chi offre supporto può aiutare a creare un ambiente accogliente e rispettoso, senza giudicare o cercare di modificare direttamente i comportamenti ossessivi. Ecco alcune strategie utili.

- Mostrare comprensione e non minimizzare. Se la persona condivide le proprie difficoltà, è fondamentale ascoltare con empatia ed evitare di suggerire soluzioni semplicistiche come “Devi solo rilassarti” o “Basta avere più forza di volontà”.
- Promuovere attività che portino serenità. Suggerire attività che la persona trova rilassanti o rassicuranti, come la meditazione o la lettura di testi che aiutano a ridurre

l'ansia. È importante stabilire abitudini quotidiane senza aggiungere ulteriore pressione.

- Incoraggiare una partecipazione graduale alle attività sociali. Aiutare la persona a trovare modi per partecipare ad attività di gruppo, tenendo conto delle sue difficoltà e senza farla sentire inadeguata o sotto pressione.

Una persona con DOC che ricopre un ruolo di guida o responsabilità potrebbe essere eccessivamente focalizzata su dettagli che interferiscono con la capacità di svolgere i compiti in modo efficace. L'ossessione per l'ordine o per il rispetto delle regole potrebbe portarla a evitare situazioni che generano ansia, compromettendo così il suo contributo al lavoro di squadra. Chi collabora con questa persona deve offrire supporto con gentilezza e comprensione, incoraggiando un approccio equilibrato. È importante ricordare che delegare alcune responsabilità può aiutare a ridurre l'ansia e mantenere un ambiente di lavoro collaborativo e positivo.

Disturbo Post-Traumatico da Stress (PTSD). Il Disturbo da Stress Post-Traumatico (PTSD) si sviluppa dopo un evento traumatico e si manifesta con sintomi come flashback, evitamento e ipervigilanza. Le persone con PTSD rivivono costantemente l'evento traumatico attraverso ricordi vividi, incubi o flashback. Tendono a evitare situazioni che ricordano il trauma e possono sentirsi costantemente in pericolo o all'erta. Questo rende difficile rilassarsi o concentrarsi sulle attività quotidiane. Una persona con PTSD potrebbe mostrare segnali di disagio in specifiche situazioni che evocano il trauma. Ad esempio, potrebbe evitare raduni affollati o situazioni sociali che scatenano ricordi dolorosi. Potrebbe apparire costantemente tesa

o ipervigile durante attività di gruppo o avere difficoltà a concentrarsi. Anche un rumore improvviso, come una porta che sbatte, potrebbe scatenare una reazione di paura o ansia intensa. Chi offre supporto può adottare un approccio sensibile e rispettoso per aiutare una persona con PTSD a sentirsi compresa e accolta. Ecco alcuni modi pratici per fornire aiuto.

- Essere sensibili e pazienti. Se la persona evita determinate situazioni o si allontana improvvisamente, è fondamentale mostrare comprensione senza insistere o chiedere spiegazioni immediate. Un approccio gentile e rispettoso può fare una grande differenza.
- Offrire conforto e sicurezza. Promuovere un senso di sicurezza attraverso parole di supporto e rassicurazione. Aiutare la persona a trovare strategie personali che offrano serenità e stabilità, come esercizi di respirazione o tecniche di rilassamento.
- Fornire supporto pratico. Offrire aiuto pratico nella partecipazione ad attività sociali o lavorative. Mostrare flessibilità e comprensione nei momenti critici, come permettere pause frequenti o incoraggiare la partecipazione graduale, può alleviare l'ansia. Accompagnare la persona in attività insieme ad amici fidati può farla sentire più sicura e a proprio agio. Anche offrire un ascolto privato e discreto può essere di grande aiuto.

Una persona con PTSD che ricopre un ruolo di guida o responsabilità potrebbe lottare con ansia costante, influenzando la capacità di concentrarsi o prendere decisioni chiare. La reazione a situazioni che evocano il trauma può manifestarsi con ansia, irritabilità o rabbia, anche se

il contesto attuale non rappresenta un pericolo reale. Ad esempio, potrebbe avere difficoltà a mantenere la calma durante discussioni di gruppo o situazioni stressanti che scatenano flashback. Queste reazioni possono generare tensioni e incomprensioni all'interno del team o del gruppo di lavoro. La persona potrebbe essere ipervigile, interpretando situazioni normali come minacciose o reagendo in modo eccessivo a stimoli che altri trovano innocui. A causa del trauma subito, potrebbe anche trovare difficile aprirsi emotivamente o instaurare rapporti di fiducia con colleghi e collaboratori, risultando distante o insensibile alle necessità degli altri. È importante che i colleghi siano comprensivi e pronti a offrire supporto emotivo. Incoraggiare la persona a prendersi cura di sé e a cercare aiuto professionale quando necessario può fare una grande differenza. Mantenere un ambiente collaborativo, paziente e rispettoso può aiutare a ridurre l'ansia e promuovere un clima di fiducia e sicurezza.

Disturbo Ossessivo-Compulsivo di Personalità (DOCP). Si manifesta con un bisogno pervasivo di ordine, perfezionismo e controllo, accompagnato da una rigidità mentale che rende difficile accettare deviazioni dalle proprie aspettative. A differenza del Disturbo Ossessivo-Compulsivo (DOC), in cui l'individuo è tormentato da pensieri intrusivi e rituali compulsivi, nel DOCP la persona mostra un pattern rigido di perfezionismo e controllo, senza pensieri ossessivi. Le persone con questo disturbo stabiliscono per sé e per gli altri standard di performance molto elevati e si preoccupano dei dettagli al punto da perdere di vista il quadro generale. Questa rigidità le porta a voler gestire le situazioni in un modo preciso e prevedibile, e quando le cose non vanno come previsto possono sperimentare frustrazione,

irritabilità o stress. Sebbene non abbiano pensieri ansiosi intrusivi come nel DOC, provano insoddisfazione e disagio quando non riescono a rispettare gli standard autoimposti di perfezione, sebbene questa reazione sia meno caratterizzata dall'ansia intrusiva tipica del DOC. Una persona con questo disturbo tende a focalizzarsi eccessivamente sulla precisione e sulle proprie aspettative. Questa tendenza può portarla a essere inflessibile con sé stessa e con gli altri, causando tensioni nei rapporti interpersonali e rendendo difficile una collaborazione serena e spontanea. Quando le cose non vanno come previsto, può sperimentare frustrazione e difficoltà ad adattarsi ai cambiamenti. Potrebbe essere utile esplorare modi per bilanciare il desiderio di precisione con un approccio più flessibile e collaborativo. Ecco alcuni suggerimenti pratici.

- Incoraggiare un approccio equilibrato. Aiutare la persona a comprendere che l'importanza principale delle attività quotidiane risiede nei principi fondamentali non necessariamente nella perfezione esecutiva.
- Promuovere la collaborazione. Coinvolgerla in attività di gruppo per aiutarla a valorizzare il lavoro di squadra mostrando come anche un approccio meno rigido possa portare a risultati positivi.
- Evidenziare l'importanza della serenità. Spiegare che il benessere personale e relazionale richiede un certo grado di flessibilità e che imporre standard troppo rigidi può generare stress sia per sé stessa che per gli altri.

Una persona con personalità ossessivo-compulsiva che ricopre un ruolo di responsabilità potrebbe essere eccessivamente esigente e focalizzata sulle regole o sui dettagli,

trascurando l'importanza delle relazioni interpersonali e della cooperazione. Questa ricerca di perfezione può renderla restia a delegare compiti o a fidarsi del lavoro altrui. Inoltre, il bisogno di controllo e l'attenzione eccessiva ai particolari possono creare un clima di tensione e ansia tra i colleghi o collaboratori, che potrebbero sentirsi costantemente sotto pressione o inadeguati. Questa rigidità può manifestarsi in una tendenza a correggere frequentemente gli altri, generando possibili tensioni nel gruppo. È importante che chi lavora con questa persona offra supporto con gentilezza e pazienza, promuovendo un ambiente di lavoro più rilassato e collaborativo. Aiutare la persona a comprendere che il successo e il benessere derivano non solo dal rispetto rigoroso delle regole ma anche dalla capacità di adattarsi e di apprezzare il contributo degli altri può favorire una maggiore armonia e serenità.

Evitante. Il disturbo di personalità evitante si caratterizza per sentimenti di inadeguatezza, un'estrema sensibilità al rifiuto e una tendenza a evitare le interazioni sociali. Chi ha questo disturbo si sente spesso non all'altezza e teme di essere giudicato negativamente dagli altri. Questa paura porta ad evitare situazioni sociali per il timore di essere umiliato o respinto. Nonostante il desiderio sincero di essere compresi e accettati, queste persone tendono a isolarsi e a sentirsi sole. Una persona con disturbo di personalità evitante potrebbe avere difficoltà a partecipare ad attività di gruppo o situazioni sociali perché teme di essere giudicata o rifiutata. Potrebbe evitare di prendere la parola durante le riunioni, rifiutare inviti a eventi sociali o sottrarsi ad attività collaborative, anche se desidera farne parte. Questo comportamento è spesso causato da una profonda insicurezza e dal timore costante di ricevere critiche o di

non essere accettata. Chi offre supporto può creare un ambiente accogliente e non giudicante, incoraggiando la partecipazione in modo graduale e rispettando i tempi della persona. Ecco alcuni modi per offrire supporto.

- Essere incoraggianti e comprensivi. Sottolineare l'importanza e il valore di ciascuno indipendentemente dalle loro insicurezze. Mostrare apprezzamento per i piccoli passi compiuti verso una maggiore apertura sociale.
- Fornire opportunità di coinvolgimento graduale. Proporre di partecipare ad attività in piccoli gruppi o con persone di fiducia in modo da creare un ambiente sicuro e confortevole.
- Evitare la pressione. Non forzare la persona a partecipare a situazioni che le risultano difficili. È importante mostrare pazienza e lasciare che sia lei a scegliere quando e come coinvolgersi per non aumentare la sua ansia.

Una persona con disturbo di personalità evitante che ricopre un ruolo di guida potrebbe evitare situazioni che richiedono interazioni sociali significative, come incontri con colleghi o discussioni di gruppo. La paura di essere giudicata può influenzare la capacità di prendere decisioni che potrebbero esporla a critiche. Questo timore può portare a reazioni sproporzionate di fronte a feedback percepiti come negativi, causando un ritiro emotivo o fisico dalle responsabilità. La tendenza a proteggersi dal rifiuto può impedire lo sviluppo di relazioni di sostegno con colleghi e collaboratori. La persona potrebbe apparire distante o riservata, riducendo la percezione di disponibilità da parte degli altri. Questa difficoltà a instaurare legami può limitare la capacità di offrire un supporto emotivo adeguato e

influire negativamente sul clima di collaborazione. Il disturbo di personalità evitante spesso alimenta una visione negativa di sé, portando la persona a dubitare delle proprie capacità e a sentirsi inadatta al ruolo che ricopre. Chi collabora con questa persona dovrebbe offrire un ambiente sicuro e di supporto, aiutandola a crescere nella fiducia e nella sicurezza del proprio ruolo, senza forzarla oltre i suoi limiti.

Istrionica. Il disturbo istrionico di personalità si manifesta con una costante ricerca di attenzione attraverso comportamenti emotivi, manipolatori e drammatici. Chi ne soffre ha bisogno di essere ammirato e tende a manipolare gli altri per ottenere riconoscimento. Queste persone possono essere paragonate ad attori su un palco: desiderano costantemente un pubblico che le applaude e le ammira. Spesso adottano comportamenti teatrali, esagerano le proprie esperienze e usano le emozioni per controllare le situazioni. Per ottenere attenzione, sono disposte a esagerare o persino a mentire. Questa necessità di essere al centro dell'attenzione può portarle a comportamenti inappropriati o fuori luogo, creando tensioni nei rapporti interpersonali. Una persona con disturbo istrionico potrebbe cercare continuamente di attirare l'attenzione in contesti sociali o professionali, raccontando esperienze in modo drammatico o esagerato per ottenere ammirazione e riconoscimento. Potrebbe fare affermazioni emotive e teatrali durante conversazioni o riunioni, manipolando le situazioni a proprio vantaggio e reagendo in modo esagerato a critiche o situazioni di stress. Chi offre supporto può aiutare a bilanciare il bisogno di attenzione con un approccio più sobrio e collaborativo. Ecco alcune strategie pratiche.

- Riconoscere i bisogni emotivi senza alimentare il dramma. Quando la persona cerca attenzione, rispondere con gentilezza ma senza eccessive lodi o interesse per le espressioni drammatiche. Mostrare apprezzamento per la sincerità e la partecipazione evitando di incentivare esagerazioni.
- Promuovere un atteggiamento di collaborazione e umiltà. Incoraggiare la persona a concentrarsi sul contributo al gruppo o alla comunità senza aspettarsi riconoscimenti particolari.
- Guidare verso relazioni più autentiche. Aiutare a costruire legami basati sull'empatia piuttosto che su esibizioni emotive. Proporre attività dove possa essere utile senza sentirsi obbligata a impressionare gli altri.

Una persona con tratti istrionici che ricopre un ruolo di guida o responsabilità potrebbe avere difficoltà a gestire i propri compiti con sobrietà. Potrebbe cercare di attirare l'attenzione su di sé durante le riunioni o gli incontri di gruppo vantandosi dei propri successi e mettendo in secondo piano il lavoro collettivo. Le sue reazioni emotive potrebbero essere sproporzionate rispetto alla situazione, con manifestazioni eccessive di gioia, rabbia o tristezza anche per questioni minori. Questo comportamento può creare un clima di instabilità e rendere difficile per gli altri prevedere le sue reazioni causando tensioni e incomprensioni. Inoltre, potrebbe usare un linguaggio, un abbigliamento o gesti che attirano l'attenzione in modo eccessivo cercando di distinguersi in modo non appropriato per il contesto. La tendenza a utilizzare il fascino personale per ottenere consenso può portare a instaurare relazioni superficiali anziché basate sulla fiducia e sul sostegno reciproco.

In alcuni casi, questa persona potrebbe ricorrere a lusinghe o drammatizzare i problemi per suscitare reazioni emotive ma senza costruire rapporti duraturi. Le critiche potrebbero essere percepite come attacchi personali scatenando reazioni esagerate o difensive che complicano la collaborazione con colleghi o collaboratori. Chi lavora a stretto contatto con una persona con tratti istrionici dovrebbe incoraggiare un approccio più equilibrato, offrendo consigli rispettosi e promuovendo un ambiente di lavoro basato sulla dignità, sulla moderazione e sulla collaborazione.

Narcisistica. Il disturbo narcisistico di personalità si manifesta con un senso di grandiosità, un bisogno costante di ammirazione, una mancanza di empatia e atteggiamenti autoritari. Chi soffre di questo disturbo tende a ritenere di avere sempre ragione, non ascolta gli altri e svaluta chiunque non sia d'accordo con lui. Le persone con questo disturbo si percepiscono come speciali e desiderano essere ammirate per i loro successi. Spesso si comportano in modo arrogante, vantandosi delle proprie capacità e aspettandosi che gli altri si conformino ai loro desideri. La loro difficoltà a comprendere i sentimenti altrui li porta a utilizzare gli altri per i propri scopi, senza considerare le conseguenze delle loro azioni. Chi soffre di disturbo narcisistico potrebbe mostrare un atteggiamento di superiorità e insistere che il proprio punto di vista è l'unico valido. Questa persona potrebbe esprimere disprezzo o minimizzare i contributi altrui, desiderando ruoli di rilievo non per servire o collaborare, ma per ricevere ammirazione e riconoscimento. Inoltre, la mancanza di empatia può farla apparire fredda e disinteressata ai bisogni o ai sentimenti degli altri. Chi offre supporto può aiutare queste persone a riflettere sulle proprie motivazioni e a sviluppare una visione più

equilibrata di sé. Ecco alcune strategie pratiche per offrire un supporto efficace.

- Riconoscere i contributi senza esagerare nell'ammirazione. Esprimere apprezzamento in modo genuino ma sobrio evitando lodi eccessive che potrebbero rinforzare comportamenti narcisistici.
- Promuovere l'empatia. Incoraggiare la persona a considerare i bisogni e le emozioni degli altri, sottolineando l'importanza di costruire relazioni basate sul rispetto reciproco.
- Manifestare modestia e umiltà. Aiutare a comprendere che l'umiltà è una qualità di forza e non di debolezza. Sottolineare il valore del rispetto per le opinioni altrui e l'importanza di riconoscere i propri limiti.

Una persona con tratti narcisistici che ricopre un ruolo di responsabilità potrebbe esercitare il proprio compito con un atteggiamento autoritario, imponendo le proprie idee senza ascoltare i suggerimenti o i contributi degli altri. Potrebbe dominare le discussioni, prendere decisioni basate su interessi personali e ignorare il valore del lavoro di squadra. Questa mancanza di empatia può portarla a trascurare i bisogni emotivi dei colleghi o dei collaboratori, creando un ambiente di tensione e conflitto. Invece di consultarsi con il gruppo, potrebbe agire in modo indipendente e autoritario. Tale comportamento rischia di minare l'unità e di creare divisioni, ostacolando un clima di collaborazione e fiducia. In queste situazioni, chi collabora con una persona con tratti narcisistici deve affrontare il problema con coraggio e determinazione, offrendo correzioni rispettose ma ferme. È essenziale promuovere un ambiente di lavoro equilibrato, basato

sulla collaborazione e sul rispetto reciproco. Sottolineare i valori di umiltà, equilibrio e responsabilità condivisa può aiutare a riportare armonia e a creare un clima in cui tutti si sentano valorizzati e sostenuti.

Paranoide. La personalità paranoide è caratterizzata da una sospettosità pervasiva e una diffidenza costante nei confronti degli altri, interpretando le loro azioni come intenzionalmente ostili o dannose. Le persone con questo disturbo credono che gli altri stiano cercando di ingannarli o far loro del male. Sono spesso sulla difensiva, leggono significati negativi anche nei gesti più banali e faticano a fidarsi, persino delle persone più vicine a loro. Chi presenta tratti di personalità paranoide può manifestare una sospettosità eccessiva nei confronti degli altri, anche quando non c'è motivo per dubitare. Un commento innocente può essere interpretato come un attacco personale, mentre decisioni collettive possono essere viste come parte di un complotto. Gesti gentili possono suscitare scetticismo, portando a pensare che ci siano secondi fini nascosti. Queste persone spesso evitano di condividere informazioni personali per paura che possano essere usate contro di loro, mantenendo sempre un atteggiamento difensivo nelle conversazioni. Chi offre supporto a queste persone deve essere particolarmente attento e paziente, evitando di alimentare ulteriormente la sfiducia. Ecco alcuni approcci utili per affrontare queste situazioni con delicatezza.

- Essere trasparenti e chiari. Quando si comunicano decisioni o si offre aiuto è fondamentale essere diretti e chiari per prevenire incomprensioni. Spiegare con precisione le motivazioni dietro determinate azioni o decisioni può aiutare a dissipare dubbi e sospetti.

- Evitare di sminuire i timori. Anche se le preoccupazioni possono sembrare irrazionali è importante non ridicolizzarle o respingerle frettolosamente. Ascoltare con empatia e dimostrare che le loro preoccupazioni sono prese sul serio può contribuire a creare un clima di fiducia.
- Promuovere un ambiente di dialogo sereno. Favorire un contesto in cui le persone si sentano sicure nel condividere i propri pensieri senza paura di essere giudicate può aiutare a ridurre il senso di minaccia percepita.

Una persona con disturbo di personalità paranoide che ricopre un ruolo di responsabilità potrebbe avere difficoltà a fidarsi pienamente dei colleghi o dei collaboratori. Potrebbe interpretare suggerimenti o critiche costruttive come attacchi personali o tentativi di screditarlo. Questa percezione può portarlo a ritirarsi dalle discussioni rendendo la collaborazione difficile e rallentando il processo decisionale. Il sospetto costante può ostacolare il lavoro di squadra generando un clima di tensione e diffidenza. Potrebbe reagire in modo eccessivo a situazioni normali vedendo intenzioni ostili dove non ce ne sono. Questo atteggiamento può complicare ulteriormente le relazioni interpersonali e impedire una comunicazione aperta e trasparente. Chi lavora con persone con tratti paranoide deve essere paziente e disponibile promuovendo un ambiente basato sul dialogo sincero e sulla chiarezza. Mantenere una comunicazione chiara e onesta può aiutare a costruire una fiducia graduale e ridurre il senso di minaccia percepito.

Schizoide. Il disturbo di personalità schizoide è caratterizzato da un distacco persistente dalle relazioni sociali e da una gamma limitata di espressioni emotive. Le persone con questo disturbo tendono a preferire la solitudine e non

sentono il bisogno di costruire rapporti stretti o condividere le proprie emozioni con gli altri. Sebbene possano apparire apatiche o distaccate, non sono necessariamente infelici o depresse; semplicemente, non attribuiscono particolare valore alle relazioni interpersonali. Chi ha tratti schizoidi può partecipare ad attività sociali o lavorative in modo distaccato e indifferente. Durante le conversazioni, potrebbe sembrare freddo o poco coinvolto, preferendo stare in disparte o allontanarsi appena possibile. Anche in contesti dove ci si aspetterebbe entusiasmo o calore emotivo, queste persone tendono a mantenere un comportamento riservato. Tuttavia, questa apparente indifferenza non significa necessariamente che stiano attraversando una difficoltà emotiva; possono semplicemente sentirsi più a loro agio nella solitudine. Chi offre supporto può rispettare il bisogno di spazio personale di queste persone, pur assicurandosi che si sentano accettate e comprese. Ecco alcune strategie utili per offrire un supporto adeguato.

- Accettare e rispettare i limiti sociali. Non forzare la persona a partecipare a eventi o interazioni che trova scomode. Offrire un saluto cordiale e mostrare disponibilità senza fare pressione.
- Offrire opportunità di impegno individuale. Proporre attività o incarichi che la persona possa svolgere da sola o in piccoli gruppi. Questo permette di farla sentire utile e inclusa senza imporre interazioni sociali non gradite.
- Essere disponibili senza invadenza. Lasciare aperta la possibilità di dialogo o supporto senza aspettarsi espressioni di gratitudine o coinvolgimento emotivo esplicito. L'assenza di emozioni visibili non significa necessariamente che la persona non apprezzi l'attenzione ricevuta.

Una persona con tratti schizoidi che ricopre un ruolo di guida o di responsabilità potrebbe apparire fredda o distaccata nelle interazioni con colleghi o collaboratori. Potrebbe non partecipare attivamente alle discussioni o non mostrare empatia quando gli altri condividono problemi personali, dando l'impressione di essere indifferente o insensibile. Questo atteggiamento potrebbe far sentire alcuni colleghi trascurati o poco supportati a livello emotivo. Chi collabora con una persona con tratti schizoidi deve esercitare pazienza e comprensione, compensando la mancanza di calore con esempi di empatia e coinvolgimento. Creare un ambiente che rispetti i limiti individuali ma che offra comunque inclusione e supporto può favorire un clima di lavoro sereno e collaborativo.

ADHD (Attention-Deficit/Hyperactivity Disorder; disturbo da deficit di attenzione e iperattività)⁽⁷⁾. In genere questo è un disturbo che Il disturbo da deficit di attenzione e iperattività (ADHD) si manifesta con difficoltà di concentrazione, impulsività e iperattività. Sebbene venga diagnosticato prevalentemente durante l'infanzia, è sempre più frequente riconoscerlo anche in età adulta. Spesso la diagnosi tardiva avviene perché i sintomi, pur presenti fin dall'infanzia o dalla preadolescenza, non sono stati riconosciuti in tempo. La tardiva diagnosi può complicare il riconoscimento del disturbo, poiché l'adulto con ADHD avrà sviluppato delle strategie compensatorie che rendono meno evidenti i sintomi. Potrebbe, ad esempio, minimizzare problemi come difficoltà nelle relazioni, nel portare a termine i compiti, impazienza, sbalzi d'umore, tendenza a

(7) SALVI, V., ARRIGONI, C., MAINA, G., & BOGETTO, F. (2019). ADHD negli adulti: sottotipi clinici e caratteristiche associate. *Rivista di Psichiatria*, 54(2), 84-89.

distrarsi facilmente (*mindwandering*) o, al contrario, periodi di totale assorbimento in un'attività (*iperfocusing*). Inoltre, potrebbe manifestare una continua ricerca di novità o di esperienze stimolanti (*sensation seeking*). Le persone con ADHD possono apparire dinamiche ed energiche, ma i loro comportamenti possono essere facilmente fraintesi da chi tende a giudicare superficialmente. Ad esempio, potrebbero essere percepite come persone disorganizzate, prive di autocontrollo o apparentemente disinteressate. Chi offre supporto può rappresentare un punto di riferimento prezioso attraverso l'ascolto privo di pregiudizi. Ecco alcune strategie per offrire supporto efficace.

- Essere empatici e comprensivi. Cercare di comprendere le difficoltà quotidiane senza interpretare il comportamento della persona come disinteresse o mancanza di impegno. Se partecipa con difficoltà ad alcune attività potrebbe beneficiare di un accompagnamento o di una guida.
- Fornire supporto emotivo e costruttivo. Offrire feedback gentili e incoraggianti evitando critiche sterili o commenti che possano minare l'autostima della persona.
- Riconoscere gli sforzi e i miglioramenti. Mostrare apprezzamento anche per piccoli progressi e suggerire aggiustamenti in modo delicato e rispettoso.

Una persona con ADHD che ricopre un ruolo di responsabilità può trarre beneficio da una riflessione sincera sul proprio funzionamento, identificando le aree in cui il disturbo ha un impatto maggiore, come la gestione del tempo, l'organizzazione o l'impulsività. Adottare strumenti pratici può essere di grande aiuto. Ad esempio, può

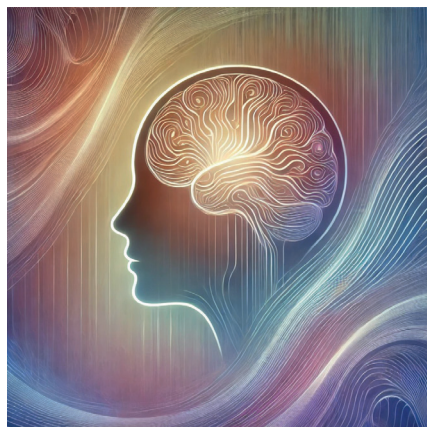
essere utile adottare strumenti pratici come agende strutturate, calendari digitali e promemoria visivi per mantenere una programmazione stabile e ridurre la possibilità di dimenticanze. Inoltre, è importante accettare il supporto degli altri e imparare a delegare compiti specifici per evitare di sovraccaricarsi. Per regolare l'impulsività nelle relazioni, una strategia efficace è esercitarsi nell'ascolto attivo lasciando spazio agli altri per esprimersi completamente prima di rispondere. Questo approccio favorisce un clima di rispetto e collaborazione. Chi lavora a stretto contatto con una persona con ADHD può offrire un aiuto prezioso mostrando comprensione per le difficoltà specifiche, evitando di creare pressione aggiuntiva. Promuovere uno stile di collaborazione basato sul supporto reciproco aiuta la persona a sentirsi inclusa e accettata, riducendo il rischio di isolamento.

CONCLUSIONE

In questo libro ho cercato di spiegare il funzionamento psicologico ed emotivo che le persone con ruoli di guida attivano mentre svolgono le loro responsabilità. Queste conoscenze possono essere assimilate e applicate per rispondere con maggiore efficacia e comprensione ai bisogni emotivi e relazionali di chi viene guidato.

Essere una buona guida non è solo una questione psicologica ma qualcosa di profondamente interiore e relazionale. Dipende dalla profondità della conoscenza personale, dalla dedizione alle proprie responsabilità e dal desiderio sincero di aiutare gli altri a crescere. La relazione interiore e il senso di scopo rappresentano il fondamento essenziale per chiunque svolga un ruolo di supporto. Senza questo elemento, le competenze psicologiche da sole non possono garantire un supporto efficace.

Affrontare e spiegare i temi trattati in questo libro è stata una vera sfida. Ad esempio, distinguere quando una difficoltà è di natura psicologica o spirituale può essere



complesso, poiché la linea di separazione tra questi ambiti è spesso sottile e sfumata. Sono consapevole che non tutto ciò che ho scritto sarà condiviso da tutti, e che alcune parti potrebbero essere espresse in modo migliore. So anche che ci sarebbero molti altri temi da trattare, ma, come si dice, il meglio è nemico del bene. Questa espressione sottolinea come la ricerca della perfezione possa, paradossalmente, impedire di ottenere un buon risultato. La frustrazione causata dal desiderio di perfezione può infatti bloccare l'azione o sprecare energie senza reali benefici.

Quale elemento rappresenta la sintesi delle competenze psicologiche e relazionali di una guida? L'autoconsapevolezza. Questa qualità si ritrova nelle Sacre Scritture in diverse riflessioni sul valore dell'autoesame e della crescita personale (2 Corinti 13:5) così come nell'esortazione all'esaminare la propria condotta (Lamentazioni 3:40) e valutare costantemente le proprie azioni (Galati 6:4).

Una guida che coltiva l'autoconsapevolezza affronta il proprio ruolo con un cuore aperto e disposto ad apprendere e maturare ogni giorno. È consapevole che anche le

sue conoscenze e competenze sono in continua evoluzione. Questo approccio umile e ricettivo rende la guida più efficace nell'aiutare gli altri a sviluppare a loro volta una consapevolezza che li radichi nei propri valori e li guidi nelle scelte di vita.

La consapevolezza si riflette nel modo in cui la guida interagisce con le persone: sa quando intervenire e quando lasciare spazio, come offrire incoraggiamento e quando fornire un aiuto concreto. Questa sensibilità permette di agire non secondo schemi rigidi e si adatta con empatia e intelligenza emotiva alle situazioni e alle personalità specifiche.

Una profonda consapevolezza aiuta a mantenere un equilibrio tra i bisogni psicologici e relazionali delle persone evitando di confondere difficoltà emotive con questioni di impegno o dedizione, e viceversa. La guida consapevole sa che ogni situazione richiede uno sguardo attento e una valutazione ponderata capace di distinguere tra problematiche di natura personale e difficoltà emotive. Questo approccio evita che le persone vengano giudicate erroneamente permettendo loro di ricevere un supporto adeguato che le rafforzi senza aggravare il loro stato emotivo.

L'autoconsapevolezza è il fulcro delle competenze psicologiche di chi svolge un ruolo di guida. Una persona consapevole è in grado di adattare le proprie competenze alle mutevoli realtà del contesto in cui opera diventando un esempio di empatia, equilibrio e saggezza. Questa qualità non è solo alla base della crescita personale ma diventa anche la chiave per aiutare gli altri a crescere e a sviluppare una spiritualità più matura.



Formazione o addestramento? Nel contesto anglofono, il termine *training* viene comunemente tradotto in italiano come “addestramento”, un errore che può ridurre la portata del concetto, rendendolo più limitato di quanto realmente sia. In inglese, *training* si riferisce a programmi che, oltre a insegnare abilità specifiche, sviluppano competenze relazionali e favoriscono la crescita dell’autoconsapevolezza e di altre competenze individuali, obiettivi inclusi nel termine “formazione” in italiano. Mentre addestramento suggerisce una preparazione pratica e tecnica per acquisire abilità specifiche e immediatamente applicabili, *training* in inglese ha spesso un’accezione più vicina alla nostra “formazione”. Il termine formazione va ben oltre l’apprendimento di abilità tecniche, poiché include conoscenze teoriche, valori e atteggiamenti che favoriscono una crescita personale più completa e una preparazione qualificata per il ruolo da svolgere nel proprio contesto.

In particolare, per chi svolge un ruolo di guida spirituale, questo tipo di formazione promuoverebbe lo sviluppo di qualità come l’autoconsapevolezza, l’empatia e le



competenze relazionali, che richiedono un approccio ampio e riflessivo. Queste capacità non possono essere trasmesse attraverso un semplice addestramento o tramite lezioni frontali in quanto la formazione include la trasformazione interiore e la crescita personale ed è più che un semplice insegnamento tecnico: è un processo educativo.

In ambito specialistico si distingue tra formazione psicosociale e lezione frontale ovvero la classica lezione accademica dove un docente trasferisce informazioni ai discenti. Le modalità frontali possono certamente fornire conoscenze teoriche ma non garantiscono un cambiamento comportamentale o l'acquisizione di competenze pratiche. La formazione efficace mira a trasformare profondamente gli individui, facilitando l'apprendimento di nuove competenze che possono essere effettivamente applicate nel contesto del proprio ruolo.

La formazione si concentra sull'analisi dei processi individuali e collettivi e dei relativi modelli relazionali, proponendosi di esplorare e esporre le dinamiche che

caratterizzano le relazioni tra le persone, gruppi e organizzazioni⁽¹⁾. Questo approccio enfatizza l'importanza dell'esperienza diretta e della riflessione critica, elementi fondamentali per un apprendimento significativo e duraturo⁽²⁾.

La formazione psicosociale per chi ricopre ruoli di guida o supporto si avvale di metodologie esperienziali e riflessive che mirano a sviluppare competenze pratiche ed emotive. Ecco alcune attività che possono essere proposte durante queste sessioni.

Giochi di ruolo. I partecipanti interpretano situazioni reali che potrebbero incontrare nel loro ruolo, imparando a gestire interazioni complesse e a riflettere sulle proprie reazioni. Non c'è una preparazione anticipata delle simulazioni: le consegne vengono date al momento e i partecipanti provano direttamente le emozioni implicate, producendo riflessioni sotto la guida di un facilitatore esperto.

Simulazioni di gruppo. In queste attività, i partecipanti affrontano scenari problematici insieme, sviluppando capacità di collaborazione, comunicazione e risoluzione dei problemi in tempo reale. Questo approccio favorisce l'apprendimento cooperativo e la gestione delle dinamiche interpersonali.

Esercizi di autoconsapevolezza. Tramite tecniche di introspezione guidata, i partecipanti esplorano le proprie emozioni, valori e pregiudizi. Questo processo accresce la comprensione di sé e delle proprie motivazioni, migliorando la capacità di riflettere e agire consapevolmente.

(1) CICOTTO, G., DE SIMONE, S., GIUSTINIANO, L., & PINNA, R. (2014). Psychosocial training: A case of self-efficacy improvement in an Italian school. *Journal of Change Management*, 14(4), 475-499.

(2) CICOTTO, G. (2022). Case 13: Conflicts in the Municipality. In *Strategic Human Resource Management and Employment Relations: An International Perspective* (pp. 319-326). Cham: Springer International Publishing.

Feedback strutturato. Dopo ogni attività, i partecipanti ricevono e forniscono feedback diretto, promuovendo l'apprendimento reciproco e l'autoriflessione su comportamenti e atteggiamenti. Questa pratica aiuta a individuare punti di forza e aree di miglioramento in un clima di rispetto e collaborazione.

Case study. L'analisi di casi concreti permette di esaminare situazioni complesse e discutere possibili soluzioni, applicando le competenze acquisite. Questo esercizio migliora le capacità di analisi, sintesi e intervento pratico.

Discussioni e riflessioni guidate. Il facilitatore promuove riflessioni collettive sui temi trattati, aiutando i partecipanti a collegare la teoria alla pratica quotidiana. Questo processo favorisce una comprensione più profonda dei concetti affrontati e stimola il pensiero critico.

La formazione psicosociale non si limita a trasmettere informazioni teoriche ma si configura come un processo educativo completo. L'obiettivo è produrre un cambiamento significativo nei partecipanti, facilitando l'acquisizione e l'applicazione di nuove competenze attraverso esperienze pratiche e riflessive. Questo approccio consente non solo di sapere cosa fare, ma di essere in grado di applicare efficacemente le competenze acquisite. Un percorso formativo mirato offre numerosi vantaggi per chi svolge un ruolo di guida e supporto.

Miglioramento della consapevolezza di sé. Attraverso esercizi di introspezione e feedback, i partecipanti imparano a riconoscere le proprie emozioni, reazioni e motivazioni, sviluppando un'autovalutazione equilibrata e promuovendo la crescita personale.

Incremento delle capacità comunicative e di ascolto. La formazione aiuta a perfezionare le competenze di ascolto

attivo e comunicazione empatica, elementi essenziali per interagire in modo rispettoso ed efficace.

Sviluppo dell'intelligenza emotiva. I partecipanti acquisiscono strumenti per comprendere e gestire le emozioni proprie e altrui, migliorando l'empatia e la capacità di fornire supporto emotivo appropriato.

Equilibrio tra supporto emotivo e limiti professionali. Si impara a offrire sostegno emotivo senza assumere ruoli che spettano agli specialisti della salute mentale evitando di oltrepassare i propri limiti e confini professionali.

Un programma di formazione psicosociale ben strutturato può fare una differenza sostanziale nella preparazione di chi ha responsabilità di guida. Non si tratta solo di acquisire conoscenze teoriche, ma di sviluppare la capacità pratica di applicare competenze che rispondano ai bisogni emotivi e relazionali delle persone. Questo tipo di formazione permette di trasformare la conoscenza in azione, rendendo il supporto offerto empatico, competente e consapevole.

Un simile approccio risponde al desiderio di offrire un supporto più completo e appagante, riconoscendo che una guida efficace richiede tanto competenze relazionali quanto dedizione personale. I benefici si manifestano sia a livello individuale, accrescendo l'autoefficacia e la consapevolezza della guida, sia a livello collettivo, contribuendo a creare un ambiente relazionale più armonioso e gioioso.

APPENDICE A – LE CARATTERISTICHE DELLA PERSONA SANA

(DI SAMUEL I. GREENBERG)

La persona sana appartiene ad una fortunata minoranza della nostra società. In primo luogo essa non ha paura, è aperta e curiosa e riesce a guardare con serenità e attenzione il mondo che la circonda. Non teme nuove situazioni e può sopportare rischi e incertezze; non ha bisogno che ogni cosa sia pianificata e organizzata in precedenza; soprattutto non ha paura di tentare; se non riesce impara qualcosa dall'esperienza che le sarà utile per fare meglio la volta successiva. I fallimenti e le difficoltà non riescono a distruggerla.

La persona sana è anche realista; ha una visione precisa delle cose e non confonde ciò che è con ciò che dovrebbe essere sapendo di non poter far tutto, si dedica alle cose che ritiene importanti. I suoi valori sono realistici; non cerca l'impossibile ma considera sufficiente fare del suo meglio.

La persona sana accetta l'esistenza di certe condizioni: se vuole risparmiare del denaro non deve spenderlo tutto; se vuole essere puntuale deve partire ad una certa ora; se vuole

dimagrire deve mangiare di meno. Sono cose che tutti sanno, ma pochi vivono secondo queste regole.

L'individuo sano cerca di migliorare ciò che è suscettibile di miglioramento e si rende conto che con grandi fatiche e adeguate motivazioni si possono fare molte cose. Accetta tuttavia anche i propri limiti e non prova disagio per le proprie insufficienze.

L'individuo sano è maturo e disciplinato. Nella lotta continua di sviluppare sé stesso, esso ha sviluppato una serie di valori adatti a lui; perciò accetta le norme convenzionali solo quando le giudica convenienti; egli modifica o rifiuta di adeguare il proprio comportamento quando lo ritiene opportuno. Conserva quei valori che ritiene validi e modifica o rifiuta gli altri, ma li considera comunque suoi valori: con essi può vivere e di essi accetta le responsabilità. Mostra una certa disciplina anche nella sua capacità di attendere per ottenere la ricompensa. Suo reale obiettivo è lo sviluppo di sé stesso e non si lascia sviare dal bisogno di ricompense immediate.

L'individuo sano ha il controllo della propria vita; ascolta gli altri, ma decide da solo e se ne assume la responsabilità. Fa il suo dovere con buona lena e senza grandi storie. È capace di lavorare ma anche di giocare. Al contrario del nevrotico, che trova difficoltà nel lavoro e si sente colpevole nel divertimento, il sano riesce bene in ambedue le cose.

Un'altra qualità dell'individuo sano è la sua capacità di giudizio: Mentre il nevrotico sembra rendere tutti i problemi molto complicati e confusi, l'individuo sano sembra semplificarli. Riesce a cogliere l'elemento essenziale, a raggiungere il nocciolo della questione senza perdersi nei dettagli secondari o in particolari banali. Non cerca soluzioni perfette, ma identificate le cose, persegue la miglior

soluzione possibile. Riesce ad essere coraggioso senza essere avventato, frugale ma non avaro, arrendevole ma non stupido, dignitoso ma non arrogante.

L'individuo sano ha un buon grado di rispetto e stima per sé stesso; considera tutti gli esseri umani, lui compreso, degni di valore. Non ha bisogno di cercare la costante approvazione degli altri né di fornire continue prove delle sue capacità. Non si vergogna delle sue origini, del suo ambiente, dei genitori, della religione o del colore della pelle. Inoltre, senza essere vendicativo od ostile, non si lascia mettere da parte, ma è in grado di parlare fermamente per difendere sé stesso e il suo punto di vista.

L'individuo sano è produttivo e creativo; la spinta maggiore della sua vita è stata impiegata per sviluppare le proprie capacità e le proprie risorse. Non ha disperso la sua energia per raggiungere il prestigio o impressionare gli altri. Anche per questo egli riesce bene in molte cose. Una delle più grandi gioie dell'esistenza è usare nel senso più pieno le facoltà fisiche e mentali: un individuo sano se ne rende conto.

È opinione diffusa e romantica che le più grandi conquiste del mondo siano dovute a geni nevrotici. È falso. I geni nevrotici avrebbero prodotto di più se fossero stati sani. Per un tempo limitato si può anche verificare il caso di un nevrotico di talento che, spinto dalla sua nevrosi, riesce a produrre molto; ma, presto o tardi, i processi nevrotici interferiscono in tutto il suo modo di vivere, incluso il lavoro. Il sano, invece, vive e si sviluppa, riuscendo, tranne eventi imprevisti, a mantenersi produttivo per anni.

L'individuo sano è in rapporto continuo con i propri sentimenti e riesce a esprimerli. Egli sente in modo forte e profondo, sia si tratti di tristezza o di gioia, amore,

rabbia, frustrazioni, fame o stanchezza. Sa cosa gli piace e cosa vuole, anche se non può ottenerlo. Riesce a esprimere adeguatamente i propri sentimenti: se viene ferito prova una collera immediata e non gli capita il giorno dopo di soffrire di un “inspiegabile mal di testa”. Sa quando è adirato e reagisce adeguatamente e in modo semplice e diretto a qualsiasi cosa accada.

L'individuo sano ha un notevole senso di sé: sa chi è, che cosa vuole e in quale direzione si sta muovendo. È una sua caratteristica quella di non pensare in termini di “cosa si aspettano da me?” Sa bene cosa gli piacerebbe fare e, se le circostanze lo permettono, agisce in tal senso. Infine, i suoi rapporti con il prossimo sono ottimi. Le persone sono attratte dal suo calore, dalla sua spontaneità, dal suo interesse per la vita. Al contrario chi ha seri disturbi respinge le altre persone, ma cerca solo di impressionare con un comportamento strano, bizzarro od ostile.

L'individuo sano, poiché vive in modo efficiente e non è preoccupato per i propri problemi, può essere generoso e utile agli altri. Si può dire che la salute mentale è il piacere di essere in buoni rapporti con gli altri e con sé stessi. L'individuo sano sente di amare e di essere amato.

APPENDICE B - TEST DI PSICOLOGIA PASTORALE

In questa appendice sono raccolti un insieme di test di cui sono autore, alcuni ispirati alla letteratura scientifica internazionale e altri totalmente creati da me. È importante sottolineare che questi strumenti non hanno valore diagnostico. Non sono stati sottoposti a revisione scientifica *peer reviewed*. Non devono essere utilizzati per formulare diagnosi cliniche o per prendere decisioni che richiedono un intervento professionale specializzato. Lo scopo è esclusivamente quello di offrire un'autovalutazione orientativa, fornendo alla persona un quadro generale delle sue capacità e di alcuni suoi aspetti psicologici.

Si raccomanda di utilizzare questi test con responsabilità e consapevolezza. I risultati possono servire come spunto per riflettere su possibili aree di crescita personale, ma non devono mai essere interpretati come una misura assoluta o definitiva delle proprie competenze. L'uso improprio

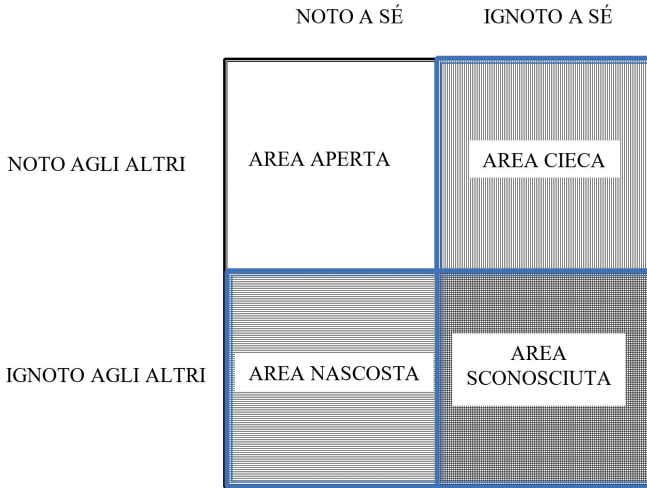
dei test o una lettura non ponderata dei punteggi potrebbe portare a conclusioni errate o a inutili preoccupazioni. Per questioni più profonde o per una valutazione accurata, è sempre consigliabile rivolgersi a un professionista qualificato nel campo della psicologia.

La Finestra di Johari

Questo è l'unico test da svolgere con altri. È un modello psicologico ideato da Joseph Luft e Harry Ingham nel 1955⁽¹⁾. È chiamata finestra perché il modello è rappresentato visivamente come un quadrato suddiviso in quattro aree, simile ai riquadri di una finestra. Questa struttura permette di illustrare graficamente come la conoscenza di sé sia distribuita tra ciò che è noto e ciò che è sconosciuto sia alla persona stessa sia agli altri. La metafora della finestra aiuta a visualizzare la dinamica della comunicazione interpersonale e della consapevolezza personale. Il nome Johari deriva dai nomi dei suoi creatori, Joseph Luft e Harry Ingham, che hanno combinato le prime lettere dei loro nomi per creare questo termine. L'unione dei nomi sottolinea la collaborazione tra i due psicologi nello sviluppo di questo strumento per migliorare la comprensione delle dinamiche interpersonali e della consapevolezza di sé.

Questo strumento viene utilizzato per aiutare le persone a comprendere meglio le proprie relazioni interpersonali e la consapevolezza di sé. La finestra di Johari si divide in quattro quadranti, ciascuno rappresentante aspetti diversi della conoscenza di sé e degli altri.

(1) LUFT, J., & INGHAM, H. (1961). The johari window. *Human relations training news*, 5(1), 6-7.



Area aperta. Questi sono gli aspetti della persona noti sia a sé stessa che agli altri. Rappresentano ciò che è condiviso apertamente nelle interazioni, come le competenze o i tratti della personalità visibili.

Area cieca. Questi aspetti sono noti agli altri, ma non alla persona stessa. Può trattarsi di comportamenti o caratteristiche che gli altri vedono chiaramente, ma di cui l'individuo non è consapevole.

Area nascosta. Questi sono gli aspetti conosciuti dalla persona, ma tenuti nascosti agli altri. Rappresentano i sentimenti, le paure o i pensieri che la persona sceglie di non condividere.

Area sconosciuta. Questi aspetti non sono noti né all'individuo né agli altri. Possono includere talenti o potenzialità inesprese e aspetti del carattere che emergono solo in situazioni particolari.

Il modello viene spesso utilizzato in contesti di gruppo per facilitare l'autoconsapevolezza e migliorare la comunicazione e le relazioni. Ecco come viene applicata.

1. Compilazione di un elenco di aggettivi

I partecipanti creano insieme un elenco di aggettivi condivisi (es. onesto, collaborativo, empatico).

I partecipanti scelgono gli aggettivi che descrivono sé stessi.

Contemporaneamente, le persone che conoscono il partecipante (colleghi, amici o membri del gruppo) scelgono gli aggettivi che descrivono il partecipante secondo la loro percezione.

2. Costruzione dei quadranti

Gli aggettivi selezionati da entrambi (il partecipante e gli altri) vengono inseriti nell'Area aperta, poiché sono aspetti della personalità riconosciuti da tutti.

Gli aggettivi scelti solo dagli altri ma non dal partecipante vengono inseriti nell'Area cieca, indicando tratti di cui la persona potrebbe non essere consapevole.

Gli aggettivi scelti solo dal partecipante (e non dagli altri) vengono collocati nell'Area nascosta, riflettendo aspetti che la persona conosce ma non condivide.

Infine, tutto ciò che non è emerso in nessuna delle selezioni viene considerato parte dell'Area sconosciuta, rappresentando potenzialità o aspetti latenti.

3. Discussione e riflessione

Il partecipante può riflettere su ciò che ha appreso. Ad esempio, può decidere di condividere alcuni aspetti della sua Area nascosta per rendere più trasparente la comunicazione o accettare il feedback per ridurre l'Area cieca.

Questa condivisione facilita una migliore comprensione reciproca e migliora la fiducia e la collaborazione tra i membri del gruppo.

4. Obiettivo finale

L'obiettivo è aumentare l'Area aperta il più possibile, poiché una maggiore trasparenza e consapevolezza favoriscono una comunicazione più efficace e relazioni più sincere.

Questo processo può portare a un miglioramento della dinamica del gruppo e al rafforzamento dei rapporti interpersonali, sia sul piano personale che professionale.

Principi di cambiamento:

Un cambiamento in un quadrante influenza tutti gli altri quadranti.

Occorre energia per nascondere, negare o essere ciechi di fronte ai comportamenti coinvolti nelle interazioni.

La minaccia tende a ridurre la consapevolezza, mentre la fiducia reciproca la aumenta. La consapevolezza forzata (esposizione) è indesiderabile e solitamente inefficace. L'apprendimento interpersonale implica che l'Area aperta diventi più grande e che una o più delle altre aree si riducano.

Collaborare con gli altri è più efficace quando l'Area aperta è abbastanza ampia. Una comunicazione scarsa è associata a un'Area aperta più piccola.

Esiste una curiosità universale per le aree sconosciute, ma questa è trattenuta da abitudini, educazione, influenza sociale e varie paure.

La sensibilità consiste nel comprendere e rispettare il desiderio degli altri di mantenere certi aspetti nascosti.

Questa metodologia incoraggia l'onestà e il feedback reciproco, aiutando a superare le barriere comunicative e a sviluppare un ambiente di crescita e apprendimento. L'uso della Finestra di Johari per chi svolge ruoli di guida

e supporto può rivelarsi uno strumento prezioso per favorire l'autoconsapevolezza e migliorare le relazioni con i membri del gruppo. Comprendere meglio ciò che è evidente agli altri e ciò che rimane nascosto ai propri occhi permette di agire con maggiore empatia e umiltà, riducendo fraintendimenti e promuovendo un ambiente di trasparenza e fiducia.

Questo processo non mira solo a migliorare le capacità di guida e supporto, ma incoraggia anche una crescita personale continua, aiutando a riconoscere e affrontare eventuali limiti o tratti caratteriali che potrebbero ostacolare il proprio ruolo. In questo modo, è possibile affinare le competenze relazionali e comunicative, rafforzando il proprio ruolo in favore dei bisogni altrui.

Test dell'Intelligenza emotiva

Per ciascuna delle seguenti affermazioni, scegli quanto frequentemente sperimenti il sentimento o comportamento descritto. Usa la scala a 5 punti.

Rispondi alle domande con estrema sincerità e onestà. Cercare di presentarti in una luce migliore alterando le risposte per sembrare più virtuoso è un atto di disonestà morale. Quanto più modifichi le risposte per fare una buona impressione, tanto maggiore sarà il tuo grado di disonestà e la tua lontananza da Dio. Rispondi in modo sincero: solo così potrai avere una visione vera e utile di te stesso.

Mai	Raramente	Qualche volta	Spesso	Sempre
1	2	3	4	5

1	Riesco a identificare rapidamente come mi sento in un determinato momento.	
2	Mi è facile dare un nome alle emozioni che provo durante la giornata.	
3	So riconoscere cosa scatena una determinata emozione dentro di me.	
4	Riesco a descrivere con precisione i miei stati d'animo agli altri.	
5	Quando provo emozioni intense, capisco perché mi sento in quel modo.	
6	Riesco a percepire se qualcuno sta nascondendo le sue vere emozioni.	
7	Sono attento alle espressioni facciali e ai gesti degli altri per capire come si sentono.	
8	Mi accorgo quando una persona è a disagio, anche se non lo dice apertamente.	
9	Capisco facilmente se qualcuno sta attraversando un momento difficile.	
10	So quando il mio comportamento ha influenzato le emozioni di chi mi sta intorno.	
11	Riesco a calmarmi quando mi sento arrabbiato o frustrato.	
12	Affronto lo stress senza farmi sopraffare dalle emozioni negative.	
13	Quando mi trovo in una situazione difficile, riesco a mantenere la calma.	
14	So gestire la mia ansia in modo da non compromettere le mie attività quotidiane.	
15	Dopo un momento di tristezza, riesco a ritrovare un senso di equilibrio emotivo.	
16	Utilizzo le mie emozioni positive come spinta per affrontare nuovi obiettivi.	
17	Riesco a rimanere motivato anche quando devo affrontare compiti difficili.	
18	Trovo energia e creatività nei momenti in cui sono felice o soddisfatto.	
19	Anche nei momenti di difficoltà, riesco a vedere un'opportunità per migliorare.	
20	Quando mi sento giù di morale, riesco a trovare strategie per risolvere il mio spirito.	

L'intelligenza emotiva comprende una serie di abilità che permettono di comprendere e gestire le emozioni in modo efficace, sia in sé stessi che negli altri. Ecco le principali dimensioni che questo test mira a misurare, ognuna con un ruolo fondamentale per migliorare le relazioni interpersonali e il benessere personale.

Consapevolezza delle proprie emozioni. Questa dimensione rappresenta la capacità di riconoscere le proprie emozioni nel momento in cui si manifestano. Essere consapevoli delle proprie emozioni significa riuscire a identificare e comprendere i propri stati d'animo e le cause che li scatenano. Chi possiede questa abilità sa descrivere con precisione ciò che prova, il che facilita una gestione più equilibrata delle reazioni emotive e aiuta a prendere decisioni più ponderate.

Comprensione delle emozioni degli altri. Riguarda la capacità di percepire e interpretare correttamente le emozioni altrui. Questa abilità consente di cogliere i segnali emotivi delle persone, anche quando non sono esplicitamente dichiarati. Chi è abile in questa dimensione è in grado di capire quando qualcuno è a disagio, preoccupato o felice, e può adattare il proprio comportamento per offrire supporto e stabilire relazioni più empatiche e costruttive.

Gestione delle proprie emozioni. Questa dimensione misura la capacità di regolare le proprie emozioni, soprattutto nei momenti di stress o difficoltà. Chi riesce a gestire le proprie emozioni mantiene la calma e l'autocontrollo anche nelle situazioni più critiche. Questa abilità aiuta a evitare reazioni impulsive e permette di affrontare le sfide con maggiore equilibrio e lucidità.

Utilizzo delle emozioni per la motivazione personale. Si riferisce alla capacità di utilizzare le emozioni positive come

fonte di energia e determinazione per affrontare sfide e obiettivi. Chi eccelle in questa dimensione riesce a mantenere la motivazione anche nei momenti difficili, traendo forza dalle proprie emozioni per perseverare. Questo approccio permette di vedere opportunità di crescita anche nelle difficoltà, stimolando creatività e resilienza.

Queste quattro dimensioni, se sviluppate e applicate consapevolmente, possono migliorare significativamente la capacità di gestire le relazioni e affrontare le sfide quotidiane con equilibrio e successo.

Questo strumento fornisce un quadro chiaro su come le persone percepiscono, comprendono e gestiscono le emozioni nella vita quotidiana. Le competenze emotive misurate sono particolarmente rilevanti per chi svolge un ruolo educativo, dove la gestione delle proprie emozioni e di quelle altrui influenza significativamente l'efficacia del servizio e delle relazioni. Vediamo come.

Valutazione delle proprie emozioni. Questa abilità riguarda la capacità di riconoscere e comprendere i propri stati emotivi nel momento in cui si manifestano. Coloro che sviluppano questa competenza riescono a identificare le proprie emozioni durante situazioni delicate, come il conforto in caso di lutto o la gestione di conflitti. La consapevolezza dei propri sentimenti consente di rispondere in modo equilibrato, senza lasciarsi sopraffare dalle reazioni personali. Questo processo di riconoscimento aiuta a mantenere una stabilità emotiva utile per affrontare situazioni complesse.

Valutazione delle emozioni altrui. La capacità di comprendere le emozioni delle persone permette di offrire un supporto più mirato ed empatico. Questa abilità facilita l'individuazione di segnali emotivi, anche quando non

sono espressi verbalmente. Riconoscere sentimenti di tristezza, ansia o paura permette di adattare l'approccio relazionale per creare un ambiente di fiducia e ascolto. La comprensione delle emozioni altrui favorisce interazioni più rispettose e sensibili ai bisogni di chi sta affrontando momenti difficili.

Uso delle emozioni. Questa dimensione si riferisce alla capacità di utilizzare le proprie emozioni per stimolare motivazione e incoraggiamento, sia in sé stessi che negli altri. Coloro che riescono a incanalare positivamente le emozioni possono comunicare in modo più coinvolgente. Saper utilizzare le emozioni facilita la trasmissione di messaggi di speranza e ottimismo, contribuendo a rafforzare il morale della comunità e a creare un clima di sostegno.

Regolazione delle emozioni. La capacità di gestire e modulare le proprie emozioni è fondamentale per mantenere l'equilibrio nelle situazioni di stress o pressione. Coloro che regolano le proprie reazioni emotive riescono a rispondere con calma e misura anche di fronte a conflitti o difficoltà. Questa competenza aiuta a evitare reazioni impulsive e a mantenere una presenza stabile e rassicurante per la comunità. La regolazione emotiva favorisce un clima di rispetto e cooperazione, utile per affrontare le sfide con maggiore serenità.

L'intelligenza emotiva contribuisce a migliorare la qualità delle relazioni educative e delle interazioni di aiuto. Le competenze legate alla consapevolezza, alla comprensione, all'uso e alla gestione delle emozioni offrono strumenti utili per rispondere ai bisogni emotivi della comunità in modo equilibrato e riflessivo. Sviluppare queste abilità permette di svolgere un servizio più attento e rispettoso, promuovendo un ambiente in cui le persone si sentono ascoltate e supportate.

Test dell'Empatia

Per ciascuna delle seguenti affermazioni, scegli quanto frequentemente sperimenti il sentimento o comportamento descritto. Usa la scala a 5 punti.

Rispondi alle domande con estrema sincerità e onestà. Cercare di presentarti in una luce migliore alterando le risposte per sembrare più virtuoso è un atto di disonestà morale. Quanto più modifichi le risposte per fare una buona impressione, tanto maggiore sarà il tuo grado di disonestà e la tua lontananza da Dio. Rispondi in modo sincero: solo così potrai avere una visione vera e utile di te stesso.

Mai	Raramente	Qualche volta	Spesso	Sempre
1	2	3	4	5

1	Mi accorgo facilmente quando qualcuno sta provando una forte emozione, anche se non lo esprime a parole.	
2	Riesco a comprendere quando una persona è confusa o turbata, osservando i suoi comportamenti.	
3	Quando qualcuno mi racconta una situazione difficile, riesco a immaginare cosa sta provando.	
4	Mi è naturale capire perché una persona si comporta in un certo modo in risposta a una situazione emotiva.	
5	Riesco a cogliere i segnali non verbali delle emozioni degli altri (ad esempio, il linguaggio del corpo o le espressioni facciali).	
6	Riesco a prevedere come qualcuno si sentirà in risposta a un evento specifico.	
7	Sono bravo a riconoscere quando una persona si sente esclusa o a disagio in un gruppo.	
8	Anche senza che mi venga detto, capisco quando qualcuno è in difficoltà emotiva.	
9	Riesco a distinguere se qualcuno sta provando rabbia, tristezza o paura osservandone il comportamento.	

10	Intuisco facilmente quando una persona è preoccupata per qualcosa, anche se cerca di nasconderselo.	
11	Riesco a identificare le emozioni altrui anche in situazioni in cui i segnali emotivi sono ambigui.	
12	Quando vedo qualcuno sorridere, capisco se il sorriso è genuino o solo di circostanza.	
13	Riesco a capire cosa sta provando una persona analizzando il contesto della situazione.	
14	Quando qualcuno esprime le sue emozioni, riesco a mettere insieme i pezzi per capire cosa lo ha portato a sentirsi così.	
15	Mi viene naturale osservare le dinamiche di un gruppo e capire chi si sente a disagio o emarginato.	
16	Riesco a riconoscere quando qualcuno ha bisogno di supporto emotivo, anche se non lo chiede esplicitamente.	
17	Mi è facile individuare le emozioni nascoste dietro il tono di voce delle persone.	
18	Riesco a immaginare i pensieri e le preoccupazioni di qualcuno in situazioni di stress.	
19	Capisco rapidamente quando una persona ha una reazione emotiva diversa da quella che esprime apertamente.	
20	Riesco a comprendere le motivazioni dietro le azioni di una persona osservando le sue reazioni emotive.	

Questo test misura il grado di empatia emozionale e la capacità di reagire emotivamente alle esperienze degli altri. Questo test può aiutare a valutare la capacità di entrare in sintonia emotiva con gli altri, un aspetto fondamentale per fornire supporto e guida.

Test sulla Capacità di ascolto attivo

Per ciascuna delle seguenti affermazioni, scegli quanto frequentemente sperimenti il sentimento o comportamento descritto. Usa la scala a 5 punti.

Rispondi alle domande con estrema sincerità e onestà. Cercare di presentarti in una luce migliore alterando le risposte per sembrare più virtuoso è un atto di disonestà morale. Quanto più modifichi le risposte per fare una buona impressione, tanto maggiore sarà il tuo grado di disonestà e la tua lontananza da Dio. Rispondi in modo sincero: solo così potrai avere una visione vera e utile di te stesso.

Mai	Raramente	Qualche volta	Spesso	Sempre
1	2	3	4	5

1	Mantengo il contatto visivo quando qualcuno mi parla.	
2	Evito di interrompere chi sta parlando, anche quando non sono d'accordo con ciò che dice.	
3	Mostro interesse per ciò che l'altra persona sta dicendo, usando gesti come annuire o brevi risposte verbali.	
4	Ripeto o riassumo ciò che l'altra persona ha detto per confermare di aver compreso correttamente.	
5	Evito di pensare alla mia risposta mentre l'altra persona sta ancora parlando.	
6	Faccio domande mirate per approfondire o chiarire punti che non ho capito bene.	
7	Evito distrazioni, come controllare il telefono, durante una conversazione importante.	
8	Ascolto l'altra persona senza giudicare o formulare opinioni affrettate su di lei.	
9	Riesco a rimanere concentrato anche quando la conversazione è lunga o tratta argomenti poco interessanti.	
10	Mi assicuro di lasciare spazio agli altri per esprimere le loro opinioni senza imporre la mia visione.	
11	Cerco di comprendere le emozioni dell'altra persona mentre ascolto il suo racconto.	
12	Riformulo ciò che sento per confermare di aver compreso sia i fatti sia i sentimenti coinvolti.	

13	Evito di interrompere la persona per correggerla, anche se credo che abbia torto.	
14	Ascolto con pazienza, senza mostrare segni di impazienza o irritazione.	
15	Presto attenzione al linguaggio del corpo e al tono di voce dell'altra persona per cogliere meglio il significato delle sue parole.	
16	Mostro apertura mentale, anche quando le opinioni espresse sono diverse dalle mie.	
17	Cerco di capire il punto di vista dell'altra persona prima di esprimere il mio.	
18	Resto calmo e rispettoso anche quando la discussione tocca argomenti delicati o controversi.	
19	Offro parole di sostegno o comprensione quando percepisco che l'altra persona ne ha bisogno.	
20	Verifico di aver capito bene chiedendo conferma, ad esempio dicendo: "Se ho capito bene, stai dicendo che...".	

Questo strumento valuta diverse dimensioni dell'ascolto empatico attivo, che è una componente fondamentale dell'intelligenza emotiva e della comunicazione interpersonale efficace. Ecco le principali dimensioni misurate.

Attenzione focalizzata. Questa dimensione riguarda la capacità di prestare attenzione totale all'interlocutore, eliminando distrazioni e mantenendo un comportamento di ascolto attivo. Comportamenti come il contatto visivo e l'eliminazione di distrazioni ne sono un esempio.

Riformulazione e verifica della comprensione. Misura la capacità di parafrasare o riassumere ciò che è stato detto per assicurarsi di aver compreso correttamente. Questo comportamento dimostra un impegno nel comprendere sia i contenuti che le emozioni espresse dall'interlocutore.

Gestione delle risposte personali. Valuta la capacità di evitare interruzioni, giudizi affrettati o pensieri che distraggono dal messaggio dell'altro. L'obiettivo è rimanere aperti e rispettosi durante l'ascolto.

Empatia cognitiva. Riguarda lo sforzo di comprendere il punto di vista e le emozioni dell'altra persona, senza necessariamente condividerle. Include comportamenti come formulare domande di approfondimento o mostrare comprensione del contesto emotivo.

Supporto emotivo. Questa dimensione misura la capacità di offrire risposte verbali e non verbali di sostegno, come espressioni di comprensione e di incoraggiamento. È l'aspetto dell'ascolto che promuove un senso di fiducia e sicurezza nella comunicazione.

Queste dimensioni permettono di valutare quanto una persona sia capace di ascoltare in modo attento, rispettoso ed empatico, mantenendo un equilibrio tra comprensione cognitiva e sensibilità emotiva. Si tratta di uno strumento prezioso per chi ha la responsabilità di ascoltare in modo attento e di mostrare empatia autentica. La capacità di ascolto va oltre le parole: comprende anche l'intuizione dei sentimenti e delle preoccupazioni degli altri. Un ascolto profondo e consapevole rafforza i legami interpersonali e permette di offrire supporto mirato, rispondendo in modo più efficace e rispettoso alle necessità emotive e relazionali. Praticare l'ascolto attivo significa diventare un punto di riferimento sicuro per chi cerca sostegno e comprensione.

Test sulle Capacità relazionali pastorali

Per ciascuna delle seguenti affermazioni, scegli quanto frequentemente sperimenti il sentimento o comportamento descritto. Usa la scala a 5 punti.

Rispondi alle domande con estrema sincerità e onestà. Cercare di presentarti in una luce migliore alterando

le risposte per sembrare più virtuoso è un atto di disonestà morale. Quanto più modifichi le risposte per fare una buona impressione, tanto maggiore sarà il tuo grado di disonestà e la tua lontananza da Dio. Rispondi in modo sincero: solo così potrai avere una visione vera e utile di te stesso.

Mai	Raramente	Qualche volta	Spesso	Sempre
1	2	3	4	5

1	Mi sento a mio agio nell'iniziare conversazioni su temi personali o importanti con gli altri.	
2	Riesco a incoraggiare le persone a condividere con me i loro pensieri e sentimenti.	
3	Esprimo in modo chiaro e gentile i miei pensieri durante discussioni su temi rilevanti.	
4	Mi impegno ad ascoltare attentamente senza interrompere chi sta parlando.	
5	Condivido le mie esperienze personali quando penso possano essere di aiuto agli altri.	
6	Sono disponibile a offrire supporto emotivo a chi sta affrontando momenti difficili.	
7	Dedico tempo per stare con chi ha bisogno di conforto o riflessione.	
8	Quando sorgono disaccordi, cerco di affrontare la situazione con empatia e rispetto.	
9	Sono disposto a mettere da parte le mie opinioni per comprendere meglio il punto di vista degli altri.	
10	Mi impegno a creare un ambiente di fiducia e apertura, dove tutti si sentano accolti e rispettati.	
11	Incoraggio la partecipazione attiva degli altri, ascoltando le loro idee e suggerimenti.	
12	Mi sforzo di riconoscere e valorizzare le qualità e i talenti individuali di ciascuno.	
13	Rimango calmo e paziente anche quando affronto problemi complessi o discussioni difficili.	

14	Cerco di essere presente emotivamente per chi ha bisogno di sostegno, senza farli sentire un peso.	
15	Utilizzo esempi o esperienze personali per facilitare la comprensione durante le conversazioni.	
16	Accetto le critiche in modo costruttivo, vedendole come un'opportunità di crescita personale.	
17	Aiuto a risolvere i conflitti tra le persone, promuovendo il dialogo e la comprensione reciproca.	
18	Dedico tempo a costruire relazioni profonde e significative.	
19	Mostro empatia sincera quando qualcuno condivide le proprie difficoltà o sofferenze.	
20	Mi assicuro che le nuove persone si sentano accolte e incluse fin dal primo momento.	

Il test sulle Capacità relazionali pastorali misura la capacità di gestire in modo efficace e sensibile le relazioni interpersonali all'interno di un gruppo o comunità. Valuta le seguenti aree chiave.

Iniziativa nelle relazioni. La capacità di avviare conversazioni su temi significativi e costruire rapporti autentici e profondi con gli altri membri di un gruppo o di una comunità.

Ascolto attivo ed empatia. L'abilità di ascoltare attentamente e rispondere con comprensione ai pensieri, alle emozioni e alle preoccupazioni altrui.

Comunicazione assertiva. La competenza nel comunicare in modo chiaro, diretto e rispettoso, anche in situazioni delicate o conflittuali.

Supporto emotivo e guida. La disponibilità a fornire sostegno emotivo e offrire orientamento, dimostrando empatia e attenzione al benessere delle persone coinvolte.

Questo test offre un quadro delle competenze relazionali individuali, aiutando a identificare i punti di forza e le aree di miglioramento. Non è uno strumento diagnostico,

ma una guida utile per la riflessione personale e la crescita nelle relazioni interpersonali.

Queste competenze sono particolarmente importanti per coloro che svolgono ruoli di guida o supporto all'interno di gruppi o comunità. Ecco alcune ragioni specifiche.

Costruzione di fiducia e sicurezza. Chi ricopre ruoli di guida deve creare un ambiente in cui le persone si sentano ascoltate, rispettate e sicure nel condividere i loro pensieri e bisogni. Competenze relazionali efficaci aiutano a promuovere un clima di fiducia e apertura.

Gestione empatica dei problemi. Le difficoltà emotive richiedono un approccio empatico e attento. Un ascolto attivo e un supporto sincero permettono di comprendere meglio le sfide altrui e di offrire soluzioni o incoraggiamenti adeguati.

Incoraggiamento e motivazione. Una comunicazione efficace può ispirare e motivare gli altri a sviluppare le proprie capacità e a contribuire positivamente alla comunità o al gruppo.

Supporto alla crescita personale. Le competenze relazionali aiutano a offrire guida e sostegno per il progresso personale e collettivo, promuovendo un clima di collaborazione e sviluppo continuo.

Test di Valutazione dell'umiltà e dell'autoconsapevolezza

Per ciascuna delle seguenti affermazioni, scegli quanto frequentemente sperimenti il sentimento o comportamento descritto. Usa la scala a 5 punti.

Rispondi alle domande con estrema sincerità e onestà. Cercare di presentarti in una luce migliore alterando

le risposte per sembrare più virtuoso è un atto di disonestà morale. Quanto più modifichi le risposte per fare una buona impressione, tanto maggiore sarà il tuo grado di disonestà e la tua lontananza da Dio. Rispondi in modo sincero: solo così potrai avere una visione vera e utile di te stesso.

Mai	Raramente	Qualche volta	Spesso	Sempre
1	2	3	4	5

1	Sono consapevole dei miei limiti e accetto che non posso sapere o fare tutto.	
2	Riconosco quando ho bisogno di aiuto e chiedo supporto senza timore.	
3	Considero le critiche come opportunità per migliorare, evitando reazioni difensive.	
4	Rifletto sui miei errori e cerco di imparare da essi anziché giustificarli.	
5	Apprezzo le capacità degli altri senza provare invidia per ciò che non ho.	
6	Accetto di poter sbagliare e ammetto i miei errori con serenità.	
7	Mi impegno a considerare i bisogni altrui senza aspettarmi riconoscimenti.	
8	Quando faccio qualcosa di positivo, non sento il bisogno di vantarmene.	
9	Accetto le mie imperfezioni e lavoro su di esse con pazienza.	
10	Cerco di non giudicare gli altri con durezza, consapevole delle mie debolezze.	
11	Quando qualcuno ha un'idea diversa dalla mia, sono aperto ad ascoltarla e valutarla.	
12	Evito di pensare che il mio punto di vista sia sempre corretto e cerco di comprendere altre prospettive.	
13	Mi sforzo di rimanere umile, sapendo che il mio ruolo non mi rende superiore agli altri.	
14	Dedico tempo a riflettere sulle mie azioni e su come posso migliorare.	

15	Mi accetto per quello che sono, pur lavorando per crescere e migliorare.	
16	Non mi offendo facilmente se gli altri non riconoscono i miei sforzi.	
17	Valuto la mia crescita personale in termini di come posso essere utile agli altri, senza cercare privilegi.	
18	Ricordo che tutti possono avere momenti di debolezza, me compreso.	
19	Cerco di non mettermi al centro delle situazioni, ma di agire con discrezione.	
20	Accolgo consigli e suggerimenti con apertura e umiltà.	

Il Test di Valutazione dell'umiltà e dell'autoconsapevolezza è progettato per misurare la capacità di un individuo di mostrare umiltà e consapevolezza di sé in vari contesti interpersonali.

L'umiltà si riferisce alla disposizione ad accettare critiche in modo costruttivo e apprezzare i doni e i talenti degli altri senza cercare superiorità o riconoscimenti personali. L'autoconsapevolezza riguarda la comprensione profonda dei propri pensieri, emozioni e comportamenti, inclusa la capacità di riflettere sui propri errori e impegnarsi per migliorare continuamente.

Questo test valuta come le persone reagiscono alle critiche, ammettono gli errori, accettano i contributi altrui e mantengono un approccio di servizio sincero e disinteressato. Misura inoltre la capacità di trattare sé stessi con compassione, senza essere troppo severi né indulgenti verso le proprie imperfezioni.

L'umiltà e l'autoconsapevolezza sono qualità essenziali per chi svolge ruoli di leadership e supporto, poiché queste caratteristiche favoriscono un clima di fiducia e rispetto basato sul servizio agli altri, piuttosto che su un senso di superiorità. Ecco alcune ragioni per cui queste qualità sono fondamentali.

Favoriscono un servizio sincero. L'umiltà permette di concentrarsi sul benessere degli altri senza ricercare riconoscimenti personali. Questo crea un ambiente di rispetto reciproco e fiducia, dove le persone si sentono apprezzate e valorizzate.

Stimolano la crescita personale e professionale. L'autoconsapevolezza consente di riconoscere i propri punti di forza e le aree di miglioramento. Essere consapevoli delle proprie capacità e dei propri limiti aiuta a cercare supporto e a impegnarsi per un costante sviluppo personale.

Modellano un comportamento esemplare. Chi ricopre ruoli di guida è spesso osservato dagli altri. Mostrare umiltà e accettare i propri errori in modo costruttivo ispira gli altri a fare lo stesso, promuovendo un ambiente basato sull'empatia e sull'armonia.

Migliorano la gestione dei conflitti. Con umiltà e autoconsapevolezza si possono affrontare i conflitti in maniera equilibrata, evitando atteggiamenti difensivi e ascoltando le diverse prospettive per giungere a soluzioni pacifiche.

Rafforzano la collaborazione. Apprezzare le idee e i contributi altrui crea un clima collaborativo, incoraggiando le persone a partecipare attivamente e a sentirsi parte di un gruppo unito e cooperativo.

Queste qualità, dunque, contribuiscono a rendere il ruolo di chi guida o supporta gli altri più efficace e armonioso, promuovendo relazioni sane e ambienti di crescita condivisa.

Test sullo Stile di leadership pastorale

Per ciascuna delle seguenti affermazioni, scegli quanto frequentemente sperimenti il sentimento o comportamento descritto. Usa la scala a 5 punti.

Rispondi alle domande con estrema sincerità e onestà. Cercare di presentarti in una luce migliore alterando le risposte per sembrare più virtuoso è un atto di disonestà morale. Quanto più modifichi le risposte per fare una buona impressione, tanto maggiore sarà il tuo grado di disonestà e la tua lontananza da Dio. Rispondi in modo sincero: solo così potrai avere una visione vera e utile di te stesso.

Mai	Raramente	Qualche volta	Spesso	Sempre
1	2	3	4	5

1	Cerco opportunità per coinvolgere gli altri in attività collettive anche se non sono sicuro della loro adesione.	
2	Imparo dagli altri pastori e dai mentori per migliorare il mio modo di offrire guida e supporto.	
3	Parlo degli obiettivi e delle possibilità future per motivare gli altri a mantenere l'impegno e la perseveranza.	
4	Dipingo un quadro chiaro e motivante di come possiamo raggiungere traguardi significativi.	
5	Incoraggio gli altri a sperimentare nuovi approcci per essere più efficaci nelle loro attività.	
6	Invito gli altri a condividere con me i loro obiettivi e le loro aspirazioni.	
7	Prendo l'iniziativa di affrontare compiti organizzativi e cerco di analizzare situazioni complesse anche quando la soluzione non è immediata.	
8	Promuovo attività che favoriscano la crescita personale e collettiva del gruppo.	

9	Mostro entusiasmo e fiducia nelle possibilità future, trasmettendo ottimismo e speranza agli altri.	
10	Parlo con sincerità e convinzione dell'importanza delle nostre attività e del loro valore.	
11	Dimostro attraverso l'esempio quanto siano fondamentali l'unità e la collaborazione per raggiungere obiettivi comuni.	
12	Tratto ogni persona con dignità e rispetto, indipendentemente dalle differenze o dalle esperienze personali.	
13	Incoraggio gli altri a prendere decisioni autonome e responsabili, rispettando la loro libertà di scelta.	
14	Comunico chiaramente agli altri che ho fiducia nelle loro capacità di contribuire in modo significativo.	
15	Supporto le decisioni del gruppo anche quando non sono pienamente in linea con le mie preferenze personali.	
16	Ascolto attentamente e con apertura le opinioni altrui, siano esse di colleghi o di altri membri del gruppo.	
17	Offro supporto e riconosco l'impegno di chi contribuisce con dedizione alle attività comuni.	
18	Lavoro per costruire relazioni solide e collaborative, basate su fiducia e rispetto reciproco.	
19	Elogio chi dimostra dedizione e impegno nel perseguire obiettivi condivisi.	
20	Dedico tempo ed energie per approfondire la mia conoscenza dei principi biblici e del modo migliore per applicarli nella vita quotidiana.	

Il Questionario di Leadership Relazionale è uno strumento progettato per valutare le competenze di un leader nel guidare un gruppo con empatia, visione, responsabilità e ispirazione. Esso considera come una persona guida e motiva il gruppo, promuovendo principi di collaborazione, fiducia e crescita personale attraverso l'esempio, l'ascolto attivo e il supporto reciproco.

Il ruolo di un leader è significativo, poiché non si limita alla gestione organizzativa delle attività, ma richiede di essere una guida che ispira, motiva e rafforza la coesione del gruppo. La leadership relazionale implica dare

un esempio positivo, promuovere l'unità e creare un ambiente in cui le persone si sentano supportate nel loro percorso di crescita.

Riflettere su queste competenze aiuta a comprendere meglio i punti di forza e le aree di miglioramento, permettendo di servire il gruppo in modo più efficace e rispettoso. Inoltre, adottare un approccio basato sull'ascolto attivo, sulla fiducia e sull'empatia contribuisce a costruire un contesto in cui ciascun membro si sente valorizzato, rispettato e incoraggiato a partecipare con impegno e dedizione.

Migliorare continuamente come leader relazionali rafforza l'intero gruppo e ne sostiene la crescita collettiva, creando una comunità più unita e collaborativa.

Test di Sensibilità spirituale

Per ciascuna delle seguenti affermazioni, scegli quanto frequentemente sperimenti il sentimento o comportamento descritto. Usa la scala a 5 punti.

Rispondi alle domande con estrema sincerità e onestà. Cercare di presentarti in una luce migliore alterando le risposte per sembrare più virtuoso è un atto di disonestà morale. Quanto più modifichi le risposte per fare una buona impressione, tanto maggiore sarà il tuo grado di disonestà e la tua lontananza da Dio. Rispondi in modo sincero: solo così potrai avere una visione vera e utile di te stesso.

Mai	Raramente	Qualche volta	Spesso	Sempre
1	2	3	4	5

1	Quando una persona prende una decisione importante, rifletto su cosa questa scelta possa indicare riguardo al suo rapporto con Dio.	
2	Quando qualcuno condivide difficoltà personali, considero quali principi biblici o passi delle Scritture potrebbero offrire conforto e guida.	
3	Osservando il comportamento di una persona verso gli altri, rifletto su quali aspetti della sua condizione spirituale possono emergere.	
4	Quando una persona affronta scelte significative, rifletto su come tali decisioni possano influenzare la sua spiritualità nel tempo.	
5	Ascoltando una preghiera, cerco di percepire il livello di intimità che la persona ha con Dio e comprendo meglio il suo stato spirituale.	
6	Riesco a notare se una persona cita le Scritture con comprensione e rispetto del loro significato.	
7	Quando noto in una persona un cambiamento nell'atteggiamento, mi domando se possa essere un segnale di una difficoltà spirituale.	
8	Rifletto su come le lotte interiori possano manifestarsi esteriormente e cerco di offrire un supporto spirituale adeguato.	
9	Quando ricevo una richiesta di aiuto, valuto sia le necessità espresse sia eventuali difficoltà spirituali non esplicitate.	
10	Anche in conversazioni apparentemente leggere, sono attento a cogliere segni di bisogni spirituali inespressi.	
11	Se un membro della comunità manca frequentemente alle attività, cerco di capire se ci siano difficoltà pratiche o segnali di trascuratezza spirituale.	
12	Durante l'attività pastorale, presto attenzione non solo alle parole, ma anche al tono di voce e al linguaggio corporeo per identificare difficoltà emotive o spirituali.	
13	Durante l'attività pastorale, mi adatto ai bisogni spirituali rilevati attraverso il dialogo, evitando di proporre soluzioni preconfezionate.	
14	Rifletto su come preoccupazioni materiali, come lavoro o salute, possano riflettere bisogni spirituali più profondi.	
15	Quando sto con le pecore del Signore, ascolto le loro parole, osservando le loro preoccupazioni, speranze e obiettivi.	
16	Quando sto con le pecore del Signore, valuto se il loro modo di parlare della Bibbia sia meccanico o animato da sincera speranza.	
17	Quando i giovani condividono i loro progetti futuri, rifletto su quali aspetti della loro spiritualità emergono dalle loro scelte.	

18	Della persona considero le dinamiche familiari per comprendere meglio le difficoltà spirituali che potrebbe affrontare.	
19	Se noto cambiamenti nelle interazioni di una persona con gli altri, cerco di capire le ragioni profonde di questo cambiamento.	
20	Osservando le abitudini spirituali di una famiglia, valuto se condividono momenti come l'adorazione in modo unito o come individui separati.	

Il test valuta l'abilità di cogliere implicazioni non espresse attraverso osservazioni attente e conversazioni, nonché l'efficacia nel rispondere con saggezza ai bisogni di natura spirituale. La sensibilità spirituale esaminata da questo strumento riguarda la capacità di percepire e comprendere in modo accurato le condizioni e le necessità spirituali degli altri, anche quando queste non vengono esplicitate. Questo richiede un'attenta osservazione dei comportamenti, dei segnali verbali e non verbali e delle scelte individuali, così da avere un quadro più chiaro del livello di coinvolgimento spirituale e delle sfide che l'altro sta affrontando.

Il test evidenzia l'importanza di personalizzare il supporto in base alle specifiche circostanze di ciascun individuo o nucleo familiare. Inoltre, sottolinea la necessità di bilanciare il discernimento con un atteggiamento di comprensione, evitando di cadere nel giudizio e promuovendo la crescita spirituale attraverso un supporto rispettoso e incoraggiante.

Questa sensibilità non si sviluppa tramite tecniche psicologiche, ma attraverso una crescita spirituale derivata da una connessione personale con il divino, una conoscenza approfondita dei testi sacri e l'applicazione pratica dei principi spirituali nella vita quotidiana. Come sviluppare questa crescita non rientra negli obiettivi di questo libro.

Test dell'Equilibrio tra vita familiare e responsabilità pastorali

Per ciascuna delle seguenti affermazioni, scegli quanto frequentemente sperimenti il sentimento o comportamento descritto. Usa la scala a 5 punti.

Rispondi alle domande con estrema sincerità e onestà. Cercare di presentarti in una luce migliore alterando le risposte per sembrare più virtuoso è un atto di disonestà morale. Quanto più modifichi le risposte per fare una buona impressione, tanto maggiore sarà il tuo grado di disonestà e la tua lontananza da Dio. Rispondi in modo sincero: solo così potrai avere una visione vera e utile di te stesso.

Mai	Raramente	Qualche volta	Spesso	Sempre
1	2	3	4	5

1	Riesco a bilanciare in modo efficace il tempo dedicato ai miei impegni di guida spirituale con quello dedicato alla mia famiglia.	
2	Quando sono a casa, riesco a rilassarmi e a essere presente, senza farmi sopraffare dalle responsabilità spirituali.	
3	Mi sento supportato dalla mia famiglia quando devo adempiere ai miei doveri di guida spirituale.	
4	Nonostante i miei impegni di natura spirituale, mi assicuro di ritagliare regolarmente momenti per me stesso e per la mia famiglia.	
5	Anche quando i miei doveri spirituali aumentano, riesco a dedicare del tempo di qualità ai miei familiari.	
6	Pianifico in anticipo le attività spirituali e di responsabilità pastorale per evitare che interferiscano con i momenti familiari.	
7	Quando sono con la mia famiglia, riesco a staccare completamente dalle preoccupazioni legate al mio ruolo di guida spirituale.	
8	Riesco a gestire le necessità della comunità senza che queste influenzino negativamente la mia vita familiare.	

9	La mia famiglia comprende e accetta il mio impegno nel servire gli altri e non ci sono tensioni o incomprensioni legate a questo.	
10	I miei compiti spirituali non causano uno stress eccessivo nella mia vita familiare.	
11	Gli impegni di natura spirituale non mi costringono a riorganizzare o cancellare frequentemente i piani con i miei familiari.	
12	Quando ricevo richieste di supporto spirituale, riesco a mantenere un equilibrio tra il servizio alla comunità e il tempo per la mia famiglia.	
13	Anche nei periodi di intenso servizio spirituale, preservò energia e tempo da dedicare ai miei cari.	
14	Mi sento soddisfatto del modo in cui riesco a gestire sia le necessità della mia famiglia sia quelle della comunità spirituale.	
15	Organizzo le attività pastorali in modo da non creare conflitto con i miei doveri familiari.	
16	Trovo gratificante riuscire a servire la comunità spirituale senza compromettere il benessere della mia famiglia.	
17	Dedico momenti alla cura personale e familiare, anche durante i periodi di intenso servizio spirituale.	
18	Ritengo che mantenere un equilibrio tra guida spirituale e vita familiare sia essenziale per il mio benessere complessivo.	
19	Cerco costantemente di soddisfare le esigenze della mia famiglia e quelle della comunità che servo.	
20	Anche quando le responsabilità spirituali aumentano, trovo modi per stare con la mia famiglia e rafforzare il nostro legame.	

Nei contesti non cattolici i pastori possono sposarsi e avere famiglia. Il test misura la capacità di questi di gestire efficacemente le proprie responsabilità pastorali senza compromettere il benessere e la qualità della vita familiare⁽²⁾.

Il test valuta diverse dimensioni fondamentali legate alla gestione equilibrata degli impegni spirituali e familiari, offrendo un quadro completo della capacità di bilanciare

(2) Parzialmente e liberamente adattato da: CICOTTO, G., DE SIMONE, S., LAMPIS, J., LASIO, D., SERRI, F., & PUTZU, D. (2014). Influences of work-family interface on job and life satisfaction. *Applied Research in Quality of Life*, 9, 831-861.

queste responsabilità. Ecco una descrizione delle principali aree esaminate.

In primo luogo, il test valuta la gestione del tempo e delle priorità, analizzando la capacità di pianificare e organizzare le attività pastorali in modo che non interferiscano con gli impegni familiari. Questa dimensione esplora come vengono assegnate le priorità e se si riesce a garantire attenzione e dedizione sia alla famiglia sia alla comunità spirituale.

Un'altra area importante è la capacità di separare vita pastorale e familiare. Viene esaminato se l'individuo riesca a staccare mentalmente e fisicamente dalle responsabilità spirituali quando è con la propria famiglia. Essere pienamente presenti nella vita domestica senza preoccuparsi costantemente dei doveri pastorali aiuta a mantenere un clima familiare sereno e a offrire un sostegno costante ai propri cari.

Il test esplora anche il livello di supporto familiare e comprensione reciproca. Viene valutato quanto l'individuo percepisca il sostegno dei propri familiari nel contesto degli impegni spirituali. Questo aspetto esamina se vi siano tensioni o incomprensioni derivanti dai doveri pastorali e se la famiglia si senta trascurata o, al contrario, supportata e coinvolta nel percorso spirituale.

Un'altra dimensione rilevante è l'impatto dello stress pastorale sulla vita familiare. Il test analizza come le pressioni e le richieste legate al servizio spirituale influenzino la serenità domestica. Si indaga se lo stress derivante dagli impegni pastorali possa generare conflitti o difficoltà, o se l'individuo sia in grado di gestire queste pressioni senza compromettere il benessere familiare.

Infine, viene esaminata la soddisfazione e l'armonia tra vita pastorale e familiare. Questa dimensione misura il grado di soddisfazione personale nel bilanciare gli aspetti spirituali e familiari della vita. Valuta se l'individuo percepisce di vivere in modo equilibrato e armonioso, sentendo di adempiere ai propri doveri in modo soddisfacente e sostenibile.

Mantenere un equilibrio tra responsabilità spirituali e familiari è importante per chi ricopre un ruolo di guida. Un leader che riesce a gestire efficacemente questi due aspetti della vita rappresenta un esempio di stabilità, maturità e applicazione dei principi spirituali. Questo equilibrio non solo garantisce benessere personale e familiare, ma crea anche un ambiente armonioso e sano per la comunità spirituale. Evitare il sovraccarico e l'esaurimento permette di offrire un servizio spirituale più sostenibile e amorevole nel lungo termine.

Risultati dei test⁽³⁾

Test dell'Intelligenza emotiva

Somma i punteggi di tutte le affermazioni. Il punteggio totale può variare da 20 a 100.

(3) Tutti i test qui proposti seguono una curva di risposta che in psicomètria è chiamata ad effetto tetto, perciò, per normalizzare i livelli delle risposte si sono approssimati ad una funzione esponenziale del tipo:

$$y = \ln \left(\frac{(N * k) - x}{N - 1} \right)$$

Dove $\ln$ è il logaritmo naturale (in base e), N il numero di affermazioni da valutare, k è il punteggio massimo di accordo attribuito a ciascuna affermazione.

Interpretazione del livello di intelligenza emotiva.

Da 20 a 50	L'intelligenza emotiva è un'area su cui lavorare. Potresti avere difficoltà nel comprendere e regolare le tue emozioni, così come nel riconoscere e rispondere alle emozioni degli altri. Sviluppare una maggiore consapevolezza emotiva ti aiuterà a migliorare le relazioni e a gestire meglio le sfide quotidiane.
Da 51 a 75	Intelligenza emotiva nella media. Riesci a gestire le emozioni e a riconoscere quelle degli altri, ma con alcune difficoltà in situazioni più complesse o stressanti. Migliorare la tua capacità di regolare le emozioni e utilizzare l'empatia ti permetterà di interagire con maggiore efficacia.
Da 76 a 92	Buona intelligenza emotiva. Hai una solida capacità di comprendere le tue emozioni e quelle degli altri. Sei in grado di utilizzare le emozioni in modo costruttivo e di mantenere un equilibrio emotivo. Affinando ulteriormente queste competenze, potrai rafforzare ancora di più le tue relazioni e le tue performance.
Da 93 a 100	Eccellente intelligenza emotiva. Dimostri una notevole capacità di riconoscere, comprendere, utilizzare e regolare le emozioni, sia tue che degli altri. Questa abilità ti consente di affrontare le situazioni con empatia, stabilità e chiarezza, costruendo relazioni positive e gestendo le sfide con maturità.

Per ottenere una misura più affidabile, prova a far compilare il test al posto tuo da una persona che ti conosce bene e di cui ti fidi del suo giudizio e vedi come cambia il risultato.

Test dell'Empatia

Somma i punteggi di tutte le affermazioni. Il punteggio totale può variare da 20 a 100.

Interpretazione del livello di empatia.

Da 20 a 50	Empatia da sviluppare. Hai difficoltà a riconoscere le emozioni altrui e a interpretare i segnali emotivi delle persone che ti circondano. Migliorare questa capacità ti aiuterà a costruire relazioni più comprensive e ad offrire supporto adeguato alle esigenze degli altri.
Da 51 a 75	Empatia nella media. Riesci a cogliere le emozioni degli altri, ma potresti non farlo sempre in modo accurato o approfondito. Potresti trarre beneficio dal prestare maggiore attenzione ai segnali emotivi e dal riflettere su come le persone si sentono realmente.
Da 76 a 92	Buona empatia. Hai una capacità consolidata di riconoscere e comprendere le emozioni altrui. Riesci a interpretare i segnali emotivi con chiarezza e a rispondere in modo appropriato. Continuando ad affinare questa abilità, puoi rafforzare ulteriormente le tue relazioni interpersonali.
Da 93 a 100	Eccellente empatia. Dimostri una spiccata sensibilità nel riconoscere le emozioni altrui e nell'interpretare anche i segnali più sottili. La tua capacità di comprendere gli stati emotivi degli altri ti permette di offrire un supporto autentico e di creare connessioni profonde e rispettose.

Per ottenere una misura più affidabile, prova a far compilare il test al posto tuo da una persona che ti conosce bene e di cui ti fidi del suo giudizio e vedi come cambia il risultato.

Test sulla Capacità di ascolto attivo

Somma i punteggi di tutte le affermazioni. Il punteggio totale può variare da 20 a 100.

Interpretazione del livello di ascolto attivo

Da 20 a 50	Ascolto attivo da sviluppare. Hai difficoltà a concentrarti durante le conversazioni, a evitare distrazioni e a mostrare interesse per ciò che gli altri dicono. Migliorare questa abilità ti aiuterà a costruire relazioni più solide e a comprendere meglio le esigenze degli altri.
Da 51 a 75	Ascolto attivo nella media. Riesci ad ascoltare, ma potresti essere distratto o interrompere chi parla. A volte, potresti pensare alla tua risposta mentre l'altra persona sta ancora parlando. Lavorare su una maggiore attenzione e pazienza può renderti un ascoltatore più efficace.
Da 76 a 92	Buon ascolto attivo. Dimostri di saper ascoltare con attenzione e interesse. Eviti di interrompere e cerchi di comprendere il punto di vista degli altri. Affinando ulteriormente questa capacità, potrai offrire un supporto ancora più empatico e costruttivo.
Da 93 a 100	Eccellente ascolto attivo. Sei un ascoltatore attento, rispettoso e coinvolto. Riesci a comprendere sia i contenuti sia le emozioni espresse dagli altri, dimostrando empatia e apertura. La tua capacità di ascoltare senza giudicare crea un ambiente di fiducia e comprensione reciproca.

Per ottenere una misura più affidabile, prova a far compilare il test al posto tuo da una persona che ti conosce bene e di cui ti fidi del suo giudizio e vedi come cambia il risultato.

Test sulle Capacità relazionali pastorali

Somma i punteggi di tutte le affermazioni. Il punteggio totale può variare da 20 a 100.

Interpretazione del livello di capacità relazionale pastorali.

Da 20 a 50	Capacità relazionali pastorali da sviluppare. Potresti incontrare difficoltà nel costruire rapporti di fiducia, ascoltare in modo empatico o collaborare con gli altri. Lavorare su queste competenze ti aiuterà a servire con maggiore efficacia e a creare un ambiente più armonioso.
Da 51 a 75	Capacità relazionali pastorali nella media. Riesci a gestire le relazioni, ma a volte potresti faticare a mostrare empatia, accettare i punti di vista altrui o incoraggiare la partecipazione degli altri. Approfondire questi aspetti ti permetterà di guidare con maggiore sensibilità e rispetto.
Da 76 a 92	Buone capacità relazionali pastorali. Dimostri competenze solide nel costruire rapporti positivi, ascoltare con attenzione e collaborare con gli altri. Affinando ulteriormente queste abilità, potrai ispirare e supportare ancora di più chi ti sta intorno.
Da 93 a 100	Eccellenti capacità relazionali pastorali. Sei abile nel creare un clima di fiducia, ascoltare con empatia e guidare con rispetto e sensibilità. Le tue relazioni interpersonali sono basate su collaborazione, incoraggiamento e cura sincera per gli altri, promuovendo una comunità coesa e armoniosa.

Per ottenere una misura più affidabile, prova a far compilare il test al posto tuo da una persona che ti conosce bene e di cui ti fidi del suo giudizio e vedi come cambia il risultato.

Test di Valutazione dell'umiltà e dell'autoconsapevolezza

Somma i punteggi di tutte le affermazioni. Il punteggio totale può variare da 20 a 100.

Interpretazione del livello di umiltà e dell'autoconsapevolezza.

Da 20 a 50	Umiltà e autoconsapevolezza da sviluppare. Potresti avere difficoltà a riconoscere i tuoi limiti o ad accettare le critiche. È importante lavorare sulla tua capacità di riflettere su te stesso e mantenere un atteggiamento equilibrato per crescere sia personalmente che spiritualmente.
Da 51 a 75	Umiltà e autoconsapevolezza nella media. Mostri una discreta capacità di riflessione personale, ma potresti reagire in modo difensivo di fronte alle critiche o ai tuoi errori. Sviluppare una maggiore apertura e accettazione ti aiuterà a migliorare il tuo rapporto con gli altri e con te stesso.
Da 76 a 92	Buona umiltà e autoconsapevolezza. Hai una solida comprensione dei tuoi limiti e delle tue qualità. Sei capace di accettare critiche costruttive e di imparare dai tuoi errori. Affinando ulteriormente queste qualità, potrai offrire un esempio ancora più positivo e incoraggiante agli altri.
Da 93 a 100	Eccellente umiltà e autoconsapevolezza. Dimostri una profonda capacità di riflessione su te stesso, accetti con serenità i tuoi limiti e reagisci positivamente alle critiche. Questo atteggiamento ti permette di servire gli altri con equilibrio, ispirando fiducia e rispetto grazie alla tua maturità e integrità.

Per ottenere una misura più affidabile, prova a far compilare il test al posto tuo da una persona che ti conosce bene e di cui ti fidi del suo giudizio e vedi come cambia il risultato.

Test sullo Stile di leadership pastorale

Somma i punteggi di tutte le affermazioni. Il punteggio totale può variare da 20 a 100.

Interpretazione del livello di leadership pastorale.

Da 20 a 50	Stile di leadership pastorale da sviluppare. Mostri difficoltà nel guidare con equilibrio e visione spirituale. È importante lavorare sulla tua capacità di motivare, ascoltare e supportare gli altri, coltivando un atteggiamento più empatico e collaborativo per migliorare il tuo servizio pastorale.
Da 51 a 75	Stile di leadership pastorale nella media. Sei in grado di fornire una guida spirituale, ma potresti incontrare difficoltà nell'equilibrare empatia, motivazione e capacità organizzative. Sviluppare ulteriormente la tua capacità di ispirare e sostenere gli altri ti aiuterà a creare un ambiente più armonioso e collaborativo.
Da 76 a 92	Buono stile di leadership pastorale. Guidi con una solida combinazione di visione, ascolto e supporto. Riesci a motivare e ispirare gli altri, mantenendo un equilibrio tra responsabilità e attenzione alle persone. Con qualche piccolo miglioramento, potresti diventare un punto di riferimento ancora più efficace e stimolante.
Da 93 a 100	Eccellente stile di leadership pastorale. Dimostri una guida spirituale equilibrata, empatica e ispiratrice. Sai ascoltare, motivare e supportare gli altri con saggezza e compassione. Il tuo esempio di leadership promuove unità, fiducia e crescita spirituale, rafforzando l'intera comunità.

Per ottenere una misura più affidabile, prova a far compilare il test al posto tuo da una persona che ti conosce bene e di cui ti fidi del suo giudizio e vedi come cambia il risultato.

Test sulla Sensibilità spirituale

Somma i punteggi di tutte le affermazioni. Il punteggio totale può variare da 20 a 100.

Interpretazione del livello di sensibilità pastorale.

Da 20 a 50	La tua capacità di percepire e comprendere i bisogni spirituali è limitata. Potresti avere difficoltà a distinguere tra aspetti pratici e questioni spirituali più profonde. Dedica più tempo allo studio delle Scritture, alla preghiera e alla riflessione per sviluppare una maggiore sensibilità spirituale e migliorare la tua capacità di discernimento.
Da 51 a 75	La tua sensibilità spirituale è moderata. Riesci a percepire alcune necessità spirituali, ma fai fatica a cogliere segnali più sottili. Con una maggiore attenzione al tuo rapporto con Dio e un'applicazione più profonda dei principi biblici, puoi affinare questa capacità e rispondere in modo più efficace ai bisogni degli altri.
Da 76 a 92	Dimostri una buona capacità di discernere i bisogni spirituali e applicare i principi biblici con equilibrio. La tua sensibilità è solida, ma puoi ancora migliorare nel cogliere aspetti più nascosti o sottili. Continua a coltivare il tuo discernimento attraverso lo studio e la pratica per offrire un supporto sempre più mirato e attento.
Da 93 a 100	Possiedi un'eccellente sensibilità spirituale. Sai percepire con chiarezza i bisogni spirituali degli altri e rispondi con saggezza e compassione. Questa maturità riflette una profonda crescita spirituale e una costante applicazione dei principi biblici. La tua capacità di discernimento è una risorsa preziosa che ispira e sostiene chi ti circonda.

Per ottenere una misura più affidabile, prova a far compilare il test al posto tuo da una persona che ti conosce bene e di cui ti fidi del suo giudizio e vedi come cambia il risultato.

Test dell'Equilibrio tra vita familiare e responsabilità pastorali

Somma i punteggi di tutte le affermazioni. Il punteggio totale può variare da 20 a 100.

Interpretazione del livello di equilibrio tra vita familiare e responsabilità pastorali.

Da 20 a 50	Hai notevoli difficoltà nel bilanciare la tua vita familiare con le responsabilità spirituali. Gli impegni di guida pastorale interferiscono costantemente con i momenti familiari, e la gestione del tempo risulta insufficiente. Ti è difficile separare mentalmente e fisicamente le due sfere, portandoti spesso a essere distratto o distante in ambito familiare. Il supporto da parte dei tuoi cari è limitato e si verificano frequenti tensioni o incomprensioni. Lo stress derivante dal tuo ruolo spirituale compromette il benessere familiare e ti senti spesso sopraffatto e insoddisfatto. È fondamentale rivedere le priorità e adottare strategie per migliorare questo equilibrio.
Da 51 a 75	Stai affrontando alcune difficoltà nel mantenere un buon equilibrio tra i tuoi impegni pastorali e la vita familiare. Pur riuscendo a pianificare con un certo grado di efficacia, le interferenze tra questi ambiti sono frequenti e influenzano la qualità del tuo tempo domestico. Fatichi a staccare completamente dalle responsabilità spirituali quando sei con la famiglia, e questo può portarti a essere distratto o mentalmente assente. Il supporto familiare è presente, ma tensioni e incomprensioni non sono rare. Lo stress legato ai tuoi doveri pastorali si riflette sul tuo benessere familiare, rendendo necessaria una maggiore attenzione per riequilibrare le tue priorità.
Da 76 a 92	Gestisci le responsabilità pastorali e familiari in modo generalmente equilibrato. Sebbene vi siano occasionali interferenze tra questi ambiti, riesci a mantenere una buona organizzazione e una chiara gestione del tempo. Riesci a separare abbastanza bene le tue responsabilità spirituali dalla vita familiare, anche se a volte lo stress o le preoccupazioni ti rendono meno presente del desiderato. La tua famiglia ti offre supporto, e le tensioni sono rare e di breve durata. Lo stress derivante dal tuo ruolo di guida spirituale è moderato, ma complessivamente mantieni un buon senso di armonia e soddisfazione.

Da 93 a 100	Dimostri una grande capacità di bilanciare la vita pastorale con quella familiare. Pianifichi e organizzi le tue attività spirituali in modo da non interferire con i momenti familiari. Riesci a staccare completamente dalle responsabilità pastorali quando sei con i tuoi cari, rimanendo presente e coinvolto. La tua famiglia percepisce un forte supporto e comprensione reciproca, senza tensioni significative. Lo stress derivante dagli impegni spirituali ha un impatto minimo sulla vita domestica, e vivi in uno stato di equilibrio, serenità e soddisfazione. Il tuo esempio rappresenta un modello positivo di gestione equilibrata delle responsabilità.
-------------	--

Per ottenere una misura più affidabile, prova a far compilare il test al posto tuo da una persona che ti conosce bene e di cui ti fidi del suo giudizio e vedi come cambia il risultato.

L'IMMAGINE DI COPERTINA

L'immagine di un pastore che tiene tra le braccia un agnello parla un linguaggio universale. È un simbolo intriso di significati profondi, che evocano amore, protezione e una relazione di fiducia reciproca. In questa scena, semplice eppure così potente, ogni gesto e ogni sguardo raccontano una storia di cura e pace. Questa immagine richiama valori universali ma assume un significato ancora più profondo nel contesto spirituale, dove rappresenta il rapporto tra una guida e chi si affida a essa, o tra Dio e l'essere umano.

Il pastore è figura di guida e custode. Lo sguardo che rivolge all'agnello riflette una tenerezza che non è mai casuale, ma carica di dolcezza e compassione. Non comunica superiorità, ma attenzione e amore incondizionato. È uno sguardo che rassicura, che trasmette sicurezza e protezione, un invito a fidarsi senza timore. In esso si legge anche la piena consapevolezza del ruolo che il pastore ricopre: quello di un custode responsabile, impegnato a prendersi cura di chi gli è affidato. Non c'è traccia di durezza o di autorità imposta, ma solo il desiderio di servire e di proteggere.

Questo sguardo è una lezione di leadership umile, dove il servizio prevale sul comando e dove il compito di guidare gli altri nasce dall'amore e dal desiderio di vederli crescere.

Dall'altro lato, l'agnello tra le braccia del pastore rappresenta la vulnerabilità e l'innocenza. I suoi occhi sono limpidi e sereni, privi di paura. È una creatura fragile che si affida totalmente al pastore, certa della sua protezione. Questa fiducia non è una debolezza, ma una forza che deriva dall'accettare con serenità la propria dipendenza. L'agnello non è inquieto, non cerca di fuggire. È calmo, perché sente che nelle braccia del pastore c'è sicurezza. Anche senza esprimere emozioni in modo umano, l'agnello comunica gratitudine: un ringraziamento silenzioso ma evidente per la cura e l'amore che riceve.

Ciò che rende questa immagine particolarmente evocativa è il dialogo silenzioso tra gli sguardi del pastore e dell'agnello. Non è necessario che si guardino direttamente negli occhi, perché il legame tra loro va oltre la comunicazione visiva. Lo sguardo del pastore, così dolce e attento, trova una risposta nella serenità dell'agnello, che a sua volta conferma al pastore il valore del suo impegno. È un rapporto di fiducia reciproca che crea un equilibrio perfetto: il pastore guida con amore, l'agnello si affida con fiducia, e insieme formano un legame che rafforza entrambi. Questo legame armonioso rappresenta una relazione ideale, dove chi protegge e chi si affida si completano a vicenda.

La metafora del pastore trova un significato speciale nel contesto biblico. Il pastore rappresenta le guide spirituali chiamate a prendersi cura delle pecore affidate loro. Questa metafora diventa quindi un promemoria della responsabilità di chi guida: servire con umiltà, amare senza condizioni e proteggere con dedizione. L'agnello, invece, simboleggia

il credente che si affida a Dio o alla guida spirituale, riconoscendo la propria vulnerabilità e trovando forza nella fiducia.

Nel contesto di questo libro, questa immagine può essere vista come una rappresentazione ideale del rapporto tra una guida spirituale e i membri della comunità religiosa. Il pastore spirituale sarà attento, compassionevole e responsabile, sempre pronto a proteggere e a guidare con amore. Coloro che hanno il compito di guidare, in particolare, possono vedere in questa immagine un esempio di come il loro ruolo richieda empatia e dedizione totale facendo in modo che i membri della comunità si sentano al sicuro e amati.

Finito di stampare nel mese di gennaio del 2025
dalla tipografia «The Factory S.r.l.»
via Tiburtina, 912 – 00156 Roma

*« Il risveglio spirituale è la cosa più essenziale nella vita dell'uomo,
è l'unico scopo dell'esistenza. »*

— Khalil Gibran

Essere una guida spirituale oggi richiede una comprensione approfondita delle dinamiche umane e relazionali. Questo libro fornisce strumenti essenziali per arricchire il servizio pastorale attraverso competenze psicologiche avanzate, consentendo di affrontare le sfide contemporanee con empatia e discernimento. L'approccio integrato presentato permette di armonizzare la sensibilità spirituale con un'adeguata conoscenza dei processi psicologici, offrendo tecniche e strategie pratiche per migliorare l'ascolto, la comunicazione e il sostegno alle persone in difficoltà. L'opera include test di auto-valutazione per aumentare la consapevolezza del proprio approccio relazionale.

Gianfranco Cicotto è psicologo e docente di Psicometria presso l'Universitas Mercatorum di Roma. Cultore della materia in sviluppo e gestione HR presso l'Università di Cagliari, collabora con istituzioni accademiche nazionali e internazionali. Autore di pubblicazioni scientifiche sulla psicologia delle organizzazioni e di saggi divulgativi di psicologia biblica.
ORCID 0000-0001-7001-6540.



30,00 EURO

