

Los conflictos de rol en el ministerio¹

Emilio Gnani²

Es el mes de julio³. Inmerso en las muchas actividades estivas el padre Lucas recibe una llamada de teléfono del obispo que le anuncia la posibilidad de ser transferido. Como el padre Lucas tiene más de 40 años, el obispo le propone ser párroco de una gran parroquia. El sacerdote se demuestra disponible pero le solicita una entrevista para conocer las características de su nueva comunidad y entender mejor qué tendrá que hacer.

Llega el día de la entrevista. Mientras el obispo le comunica que, por las nuevas exigencias diocesanas, tendrá que colaborar con las dos parroquias más vecinas, el padre Lucas rápidamente se da cuenta que la mudanza implicará un cambio notable en relación a algunas de sus ideas y expectativas.

Sale del encuentro confundido, con miedo y haciéndose una pregunta: «¿podré?».

Decide ir a conocer la nueva parroquia. Queda impresionado por la recepción y las palabras de las personas pero escucha también afirmaciones como: «Nuestra parroquia es demasiado grande, es mejor trabajar por nuestra cuenta... Si comenzamos a hacer las cosas juntos, la gente no vendrá más... Los superiores no conocen la historia de esta ciudad, no saben que entre las tres parroquias del lugar siempre ha existido cierta rivalidad. Mejor trabajar solos».

A la duda sobre sí mismo, ahora se le agrega otra, y el padre Lucas se pregunta: «¿soy la persona apta para este encargo? ¿Cómo conciliar las expectativas del obispo con las de los parroquianos?». Se da cuenta que asumir un nuevo rol quiere decir medirse con expectativas diferentes. No es una novedad para el padre Lucas. «Es inevitable – le hace notar un amigo sacerdote – que cada uno piensa a su modo», pero cuando el problema se refiere a *mí*, a *mi rol* y a las personas con las que yo tengo que vivir, el sentido común parece perder de un saque, su capacidad de persuasión.

El padre Lucas está en medio de un «conflicto de rol»⁴

Las partes implicadas en el conflicto de rol

Un conflicto de rol implica por los menos la presencia de tres elementos: el individuo

1 GNANI, Emilio, «I conflitti di ruolo nel ministero» en *Tredimensioni* 10(2013), 89-98. Traducción: Fátima Godiño (Uruguay, Junio 2013). Corrección de estilo: Paul Dabezies.

2 Psicólogo, Seminario Arquidiocesano de Milán (Italia) y Profesor en el *Istituto Superiore per Formatori*.

3 NdT. En el hemisferio sur sería durante el mes de diciembre.

4 El tema del rol del sacerdote ha sido tratado por *Tredimensioni*. Cfr. PAROLARI, E., «Reggere la conflittualità; il prete e l'istituzione», 3 (2006), pp. 307-315 [y/o su traducción en <http://www.isfo.it/files/File/Spagnolo/e-Parolari06.pdf>]; REDAZIONE, «La gestione degli incarichi: così... o forse così» 4(2007); RINALDI, F., «Contenere I conflitti», 4 (2007), pp 323-328 [y/o su traducción en <http://www.isfo.it/files/File/Spagnolo/e-Rinaldi07.pdf>]; NARDELLO, M., «La leadership nella chiesa tra tutela dell'istituzione e servizio alle persone», 5(2008), pp 166-174.

(la persona del padre Lucas), el grupo (la parroquia a la cual es enviado) y la organización (la diócesis). Una buena gestión del conflicto no podrá dejar de considerar estos tres elementos y la vinculación entre sí.

- El padre Lucas es un *individuo* con su historia y su personalidad, con su ansiedad y sus perplejidades, con sus opiniones sobre la figura de párroco y las prioridades que hay que atender. El rol (el encargo que recibí) y la identidad (aquello que soy) no siempre se armonizan entre sí: en el caso más extremo estos dos elementos pueden incluso ser percibidos como opuestos uno al otro (no me encuentro en aquello que hago).

- La nueva parroquia del padre Lucas es un *grupo* de personas con ideas diversas respecto a las opciones que el nuevo párroco debería elegir para guiar la comunidad. Tal diversidad de opiniones podrá crear el nacimiento de subgrupos y facciones, en particular estarán aquellos que tenderán a pensar en la parroquia como un sistema abierto, favorable por ejemplo a colaborar con las otras parroquias, y aquellos que tenderán a pensar en la parroquia como un sistema cerrado, deseosos de defender los confines, la historia y las actividades de la propia parroquia.

- La *organización*, representada en este caso por el Obispo, da indicaciones a las cuales el padre Lucas y su nueva parroquia deben respetar. La institución tendrá que vigilar que su actuación no sea solamente una adecuación formal a las líneas diocesanas, sino que exprese un vínculo de pertenencia de los individuos y del grupo con la institución en la que se reconocen. Si los parroquianos del padre Lucas aceptaran en forma pasiva, resignada o enojada la colaboración con las otras comunidades, sería difícil afirmar que el conflicto fue superado.

Si se quiere comprender lo que ocurre en un conflicto de rol no se puede prescindir de considerar estos tres elementos. Sería parcial y limitado pensar que los problemas vinculados a un rol sean adjudicados solamente a las dinámicas del individuo («el padre Lucas es un tipo ansioso y le cuesta aceptar los cambios»), o sólo a los límites de la institución («el obispo está lejos y no sabe lo que pide»), o sólo a las características del grupo («es una parroquia difícil, que arma líos»).

Diversos géneros de conflicto

Las tensiones (y a veces las luchas) entre individuo, grupo y organización pueden tener contenidos diversos. Antes de preguntarse sobre las soluciones que se pueden adoptar, es necesario reconocer los distintos tipos de conflicto, para procurar captar el verdadero problema⁵.

- ✓ Se tiene un conflicto de rol de *tipo cognitivo* cuando a la persona que recibe un encargo, al grupo que lo ha recibido y/o a la organización que lo ha pedido, le falta(n) suficiente conocimiento sobre qué implica dicho rol. Por ejemplo, el padre Lucas sabe qué quiere decir ser sacerdote, pero no sabe qué quiere decir serlo en la situación que encontrará; los parroquianos del padre Lucas no saben nada de él y

5 Cfr. RULLA, L.M., *Psicologia del profondo e vocazione: le istituzioni*, Marietti, Torino 1976, pp. 157-160.

de su currículum, pero lo reciben sólo como «maná del cielo»; el obispo tomó esta decisión sin conocer bien la realidad de la parroquia. Los conflictos de rol de tipo cognitivo se pueden resolver fomentando una comunicación de informaciones claras y directas, de lo contrario las relaciones degenerarán fácilmente en pre-conceptos.

- ✓ Existen conflictos de rol *vinculados a los objetivos* que hay que alcanzar. En este caso las tres partes implicadas pueden tener distintos objetivos (más o menos explícitos) y se comprende el rol a partir de perspectivas diversas. El padre Lucas, con el nuevo encargo, podría realizar su sueño de ser párroco, el obispo podría intervenir en forma apresurada con el objetivo de resolver una emergencia para después ocuparse de la siguiente, los parroquianos podrían recibir al padre Lucas contentos de tener un cura sólo para ellos. Cuanto más los objetivos de la persona, de la institución y del grupo están en la línea de la gratificación (es decir que es justo según mi/nuestro parecer) o de la ventaja (aquello que puedo ganar yo/nosotros), tanto más el conflicto dará lugar a recriminaciones. Al contrario, cuanto más los objetivos se inspiran en aquello que es el mayor bien posible para todos, tanto más podrá existir la disponibilidad para ir al encuentro y pagar el precio de lo que ello implica.
- ✓ Un conflicto de *asignación* se refiere al derecho de ejercitar un rol. «En nombre de qué, con qué autoridad haces/hago/hacemos esto?». Para hacer algo es necesario una legitimación. El padre Lucas puede ser párroco por un derecho de ancianidad o por mérito; el obispo puede decidir el destino basado en su autoridad; los parroquianos pueden actuar considerándose los paladines de la identidad de la parroquia. Cuando no están claros los criterios de asignación, esconden acusaciones de favoritismos («tú eres el preferido del obispo»), sospechas («me hizo párroco aquí porque no tuve la valentía de decir que no»), des-legitimación del rol (los parroquianos continúan haciendo referencia al ex-párroco). La pregunta legítima «¿qué derecho tiene esta persona de hacer esto?» se vuelve así una sentencia que descalifica.
- ✓ Los conflictos de *tipo instrumental* se refieren a los medios necesarios para desarrollar el encargo o la actividad; pueden ser medios de diversos tipos que van desde la disponibilidad económica al número de estructuras o a los recursos humanos suficientes para la buena animación de la comunidad. Tener ideas comunes, encontrar un acuerdo sobre los objetivos, establecer una asignación clara y transparente de los roles no es aún suficiente si faltan las condiciones para que todo ello se pueda realizar. Para el padre Lucas será difícil realizar la recomendación del obispo y ser un buen pastor si se encuentra con las deudas dejadas por el anterior párroco y que ahora tiene que pagarlas él, con la iglesia para re-estructurar y salas parroquiales para arreglar. Para la parroquia la colaboración con las otras parroquias vecinas será difícil de aceptar si ello significa cerrar el propio oratorio y comprometer el propio balance en favor de actividades que se realizan en otra comunidad.
- ✓ Los conflictos de rol que se refieren a los *valores* no implican de por sí, batallas o diferencias sobre los valores de fondo, sino divergencias sobre la forma de concretarlos según un orden de prioridad: por la misma razón por la que un valor está entre los más importantes para el grupo, para el párroco puede ser relativo y para el obispo insignificante, o viceversa. Aquello que está en juego no son los valores

proclamados, sino aquellos que de hecho (y a menudo en forma implícita y no dicha) inspiran elecciones y comportamientos. Para los parroquianos, por ejemplo, son importantes las tradiciones de la comunidad, para el obispo el cuidado de la catequesis y para el párroco las necesidades caritativas. No está dicho que, cuando se explicitan los valores que inspiran las elecciones se resuelvan automáticamente todas las tensiones, pero al menos se podrán evitar batallas de principio, dinámicas de poder, salidas de disidentes o concesiones por las que se hace de todo y aún mucho más.

Dos formas de manejar los conflictos de rol: inducir o modificar

Dejar que los conflictos de rol sigan su curso natural, esperando que se disuelvan con el pasar del tiempo, es sobre todo ingenuo. Es necesario hacer algo. Aquí indicamos dos posibles formas para intervenir y hacerse cargo de una situación de conflicto: la inducción y la modificación⁶.

- La *inducción* se verifica cuando se toma una decisión unilateral por parte de una de las tres partes implicadas, ante la cual las otras dos partes deben sólo, voluntariamente o no, adecuarse o someterse. Aquello que caracteriza los diversos métodos de inducción es la falta de implicación de las partes en el proceso de la decisión: éstas se adecuarán por condicionamiento y no por elección o convicción. El conflicto se amortigua, en el sentido que disminuye el silencio pero surge una difidencia recíproca entre las partes y las personas continúan permaneciendo en sus posiciones, sin abrirse a una confrontación. La inducción puede llevar a la resolución del conflicto, pero no garantiza un cambio real de las personas ya que no las implica en el proceso de elección y no interviene en sus motivaciones.
- La *modificación* es una resolución por medio de un acuerdo: todas las partes en juego se implican, cambian recíprocamente las expectativas y, gracias a la comunicación y a la capacidad de entendimiento, cada una aprende a sintonizar con la otra. De esta forma es más fácil que se alcance una resolución del conflicto; cuando ello no ocurre y permanecen divergencias o tensiones, se podría considerar que igualmente ha iniciado un proceso de maduración de las partes implicadas, ya que todas han sido integradas en el proceso de elección.

Cinco modos de «inducir» el conflicto

- *Coerción*: es una presión externa que procura imponer una solución al conflicto con amenazas, ataques verbales, censuras, prohibiciones...; se hace de todo con tal de

6 La teoría de Spiegel (pensada para los conflictos de rol dentro de la familia) ofrece una útil tipología de conflictos de rol transferidos también a ámbitos extra-familiares. Su modelo interpretativo tiende un poco a la armonía, en el sentido que para Spiegel la única solución para los conflictos es por el principio de complementariedad entre los miembros arraigados en valores, ideas y objetivos compartidos; en cambio se sabe que no obstante exista esta comunión de fondo, las divisiones pueden continuar y algunas llegan a ser irresolubles. Cfr. SPIEGEL, J.P., *The resolution of role conflict within the family*, en BELL, N.W. - VOGEL, E.F. (organizado por), *A modern introduction to the family*, Free Press, New York 1968, pp. 394-402.

plegar las otras dos partes a la propia idea.

- *Mentira*: consiste en prometer (sin ni siquiera la necesidad de decirlo) recompensas y premios. En la realidad eclesial, quizás más que promesas de carácter material, se pueden prometer afirmaciones de estima, de consideración y de mérito con el intento de condicionar al otro... La mentira puede ocurrir por medio de la adulación y la alabanza, avalándose de la necesidad de gratificación que existe en el ser humano.
- *Evaluación*: se presenta como un derivado de los primeros dos modos ya que ésta se basa en la manipulación por medio de castigos y premios. Más que amenazar o prometer cosas, la evaluación se expresa por medio de juicios de valor que podrían suscitar en el otro sentidos de culpa o una percepción de falla: «Si te comportas de esta forma, podrías ser juzgado como alguien que se ha equivocado o como quien no ha estado a la altura de la situación».
- *Encubrimiento*: en este caso se omiten informaciones importantes que podrían dirigir un comportamiento en una forma o en otra. «Ustedes no saben...», «Usted, monseñor no está aquí y no puede darse cuenta...», «No me obliguen a decir...». El encubrimiento usa la mentira, la censura de la realidad o el anuncio de verdades parciales, no necesariamente por malicia, sino a veces por motivo de «caridad» y del «bien común».
- *Postergación*: es el posponer una decisión con la esperanza que el tiempo resolverá el problema, para no tener que enfrentarlo directamente; instituir una comisión para «darles largas al asunto», tomarse tiempo para pensar (o sea para dormir), distraer con otras iniciativas, detenerse en problemas menores...

Cinco modos para «modificar» el conflicto

- *El juego*: bien distinto de la ironía, es la capacidad de preocuparse por un problema sin dejarse abrumar emotivamente por él; es aquel sano humorismo que tutela la objetividad pero no los partidismos; las propias convicciones, pero no su imposición y que distingue la confrontación de la riña. Según Spiegel, es el primer fruto de la «inversión del rol» (*role reversal*) en cuanto una persona, habiendo tomado distancia de la propia implicación emotiva que empuja a querer imponer las propias ideas, se vuelve capaz de reírse de sí, aceptando con más serenidad sus debilidades y las de los otros.
- *Apelar a una tercera persona*: se busca a alguien ajeno al conflicto, no porque distraiga con racionalizaciones del conflicto, sino porque - ofreciendo garantías de neutralidad - puede ayudar a entrar mejor en el conflicto, aportando informaciones que las partes implicadas no tienen aún.
- *La exploración de posibles soluciones*: es el tentativo de encontrar juntos una solución a los problemas. Esto refuerza la capacidad de entendimiento, favorece la renuncia

a los propios esquemas de referencia y sostiene el deseo de un cambio que debe ser de todos y no sólo de una parte.

- *El compromiso*: no debe entenderse como «una de cal y otra de arena», sino como una etapa intermedia compartida, que las partes maduran como resultado de un proceso que entrenó a la comprensión recíproca, y que cuanto más ha sido identificado por las partes implicadas (antes que sugerido desde afuera), tanto más vale.
- *La consolidación*: el acuerdo – aún si es parcial – entre las partes, estimula a recorrer nuevamente el camino realizado para confirmar la validez de la solución tomada, lleva a reconocer las motivaciones que lo permitieron, los valores que lo hicieron nacer e infunde paciencia para mejorarlo.

Imaginemos, por ejemplo, el comportamiento del obispo en relación al padre Lucas si hubiera querido convencerlo para que aceptara su propuesta. Hubiera podido obrar con la lógica de la *inducción*, aludiendo a su poder («Soy yo tu superior y debes obedecer») o adulando las cualidades humanas y espirituales del padre Lucas («Eres la persona justa para este servicio, nadie podría hacerlo mejor que tú»); hubiera podido hacer una evaluación moral en relación a un posible rechazo para suscitar en él un sentido de culpa («Los buenos sacerdotes son los que obedecen») o hubiera podido esconder información sobre la situación de la parroquia, con una invitación genérica a tener paciencia («Verás que el tiempo arreglará todo y te encontrarás bien»).

El obispo en cambio que quisiera *modificar* el conflicto de rol podría dirigirse al padre Lucas presentando la nueva realidad con un toque de humorismo, pero sin esconder los problemas que esa presenta; podría ayudarlo a tomar distancia de sus propios sentimientos invitándolo a hablar con alguna persona sabia e imparcial que viva desde hace tiempo en la parroquia; podría demostrarse disponible a tener otros encuentros para reflexionar con el padre Lucas sobre algunas decisiones que hay que tomar, ayudándolo a identificar las decisiones más urgentes y a postergar aquellas menos importantes para el futuro.

La misma cosa se puede imaginar para la comunicación entre el padre Lucas y los parroquianos, o entre el obispo y los parroquianos: verdaderamente son muchos los modos con los cuales se pueden «inducir» comportamientos o «modificarlos».

Spiegel considera la «inversión de rol», o el ponerse en los zapatos del otro y el buscar ver las cosas como las ven los otros, una modalidad a mitad camino entre la inducción y la modificación, ya que hace referencia a la autenticidad de la motivación con la cual se actúa: de hecho, puedo buscar entender al otro para inducirlo a asumir cierto rol así como puedo sintonizar con el otro para alcanzar con él una solución al problema. Más que técnicas a adoptar, se trata de cuidar la actitud con la cual aproximarse a los conflictos, para no leerlos inmediatamente como señal de un fracaso sino como un desafío para entrar en relación con el otro.

Una tercera posibilidad: transformar el conflicto

Inducción y modificación son dos modos radicalmente diversos de manejar un conflicto: el primero se distingue por su característica manipulativa, el segundo por la participación de las partes involucradas.

Sin embargo no está dicho que estas dos soluciones promuevan automáticamente un crecimiento de los tres elementos implicados en el conflicto de rol. Si esto aparece muy evidente por lo que refiere a las técnicas de inducción, lo mismo se puede afirmar para los métodos de modificación. De hecho, los acuerdos adoptados podrían ser solamente el fruto de una adecuación al otro, sin llegar a tocar aquello que generó el conflicto. Eventuales necesidades o expectativas podrían permanecer inexploradas con el riesgo que vuelvan a presentarse en un nuevo contexto.

Por este motivo, agregando a lo que propuso Spiegel, se podría hablar de una tercera forma de manejar el conflicto, la *transformación*, que a diferencia de la inducción y de la modificación, busca aprovechar la tensión generada por el conflicto para comprender el problema en su verdad más profunda, para después poderlo manejar en una nueva forma. Las preguntas que pueden ayudar a transformar un conflicto podrían ser éstas: ¿qué está sucediendo verdaderamente? ¿cómo vivir en forma más responsable este momento? ¿qué debemos mejorar en nosotros y entre nosotros? ¿qué aprendimos?

En nuestro ejemplo, estos podrían ser algunos puntos de transformación.

El padre Lucas podría preguntarse cuáles son los reales términos de su ansiedad: ¿el miedo a dejar una comunidad en la cual se ha integrado?, ¿una novedad de la cual defenderse?, ¿la toma de consciencia de la complejidad de la nueva situación?

Los parroquianos podrían darse cuenta que detrás de la legítima tutela de la propia historia y de su identidad está la resistencia a superar un estilo cerrado o el tentativo de condicionar al nuevo párroco antes de que llegue.

La organización podría darse cuenta que los procedimientos para dar un mandato implican algún cambio en su modo de relacionarse con las personas y con la comunidad.

De esta forma, el conflicto de rol podría hacer que todos dieran un paso más en el seguimiento del Señor: las razones del conflicto pueden, en forma paradójica, volverse ocasión para tomar un camino de apropiación y de maduración de la propia vocación.