

# Culture organizzative e discernimento teologico-pastorale

Massimo Nardello \*

Con questo contributo si intende suggerire una possibile chiave di lettura per interpretare e gestire alcune specifiche difficoltà relazionali che si possono vivere all'interno di un'organizzazione, sia essa di natura ecclesiale (parrocchia, diocesi, associazione, congregazione...) che di altro genere. Tale chiave di lettura vorrebbe aiutare a distinguere all'interno di queste difficoltà gli aspetti realmente problematici, su cui è possibile impegnarsi per promuovere un effettivo miglioramento, da alcune dinamiche organizzative che, pur essendo talora confuse con i primi, non possono essere cambiate in quanto hanno uno scopo preciso e devono quindi essere accettate.

Le considerazioni che seguiranno vorrebbero aiutare in particolare chi si trova a vivere in queste situazioni conflittuali, che non di rado sono molto pesanti e distruttive sia sul piano personale che comunitario. Una visione ingenua o incompleta del modo in cui funziona un'organizzazione può portare a spendere molte risorse per lottare contro dinamiche che, in realtà, hanno una funzione positiva e non sono eliminabili, e quindi a sperimentare un forte senso di delusione e di frustrazione. Al contrario, se si investono queste risorse sui veri nodi problematici di un'organizzazione, è più facile che il proprio impegno la faccia migliorare e sia fonte di soddisfazione.

\* Docente di teologia sistematica allo Studio Teologico Interdiocesano di Reggio Emilia e alla Facoltà Teologica dell'Emilia-Romagna in Bologna; membro del Consiglio di Presidenza dell'Associazione Teologica Italiana.

Soprattutto, poi, se si etichettano come situazioni inaccettabili delle dinamiche organizzative per sé necessarie e non eliminabili, si finisce per percepire la propria organizzazione come radicalmente compromessa, e quindi a vivere un forte senso di smarrimento. Al contrario, se si comprende il valore di quelle dinamiche, risulta più facile maturare uno sguardo più sereno nei suoi confronti, e quindi a portare meglio il peso della sua ambiguità, comunque presente.

### **Convertirsi ma anche comprendere**

Per qualcuno l'intento di alleggerire le fatiche che nascono dal vivere in un'organizzazione può risultare improprio nel caso dei contesti ecclesiali. Nel cammino della fede, infatti, si impara ad amare la Chiesa così com'è, accettandone i limiti e le fragilità, e a cogliere comunque quella santità e quella bellezza che le sono continuamente donate dallo Spirito del Signore. In tale visione, anche a fronte di segnali di forte disagio personale per i limiti della propria comunità, occorrerebbe semplicemente convertirsi e trovare nel rapporto con Dio e nell'amore per la Sposa di Cristo la forza per andare avanti. Effettivamente, una rinnovata fedeltà evangelica rappresenta la risposta più matura alle situazioni di difficoltà che si sperimentano.

L'ipotesi in cui si muovono queste pagine, però, è che non sia affatto contrario alla logica cristiana individuare delle strategie che aiutino a vivere meglio in situazioni difficili, ma che al contrario ne rappresentino una diretta conseguenza. Nella relazione con Dio, infatti, si impara anche ad amare se stessi come lui ci ama, e dunque a prendersi cura della propria salute psichica, pur subordinandola alla fedeltà evangelica. Al contrario, sottovalutare l'impatto di situazioni di forte stress aspettandosi che la vita spirituale conferisca in modo magico la capacità di portarne il peso significa dimenticare che, almeno ordinariamente, l'azione della grazia non scavalca la natura, né la affranca dai suoi limiti. Se una migliore comprensione delle dinamiche della propria organizzazione può aiutare a vivere più serenamente al suo interno, fa parte di un sano amore per se stessi riflettere adeguatamente su questo tema<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Si veda l'articolo di F. Imoda, *L'esercizio del potere e dell'autorità. Che cosa suscita nell'uomo?*, in «Tredimensioni», 1 (2015), pp. 8-27, dove si fa un attento studio del rapporto fra dimensione sacramentale

## Due differenti culture organizzative: tra sviluppo e stabilità

Chi entra in una qualsiasi organizzazione di una certa consistenza, anche di natura ecclesiale, si trova presto o tardi a dover fare i conti con i problemi connessi con le relazioni interpersonali, siano esse di tipo paritario o gerarchico. Ogni organizzazione, infatti, raccoglie persone diverse e ciascuna di esse porta con sé la sua personalità, le sue competenze, la sua esperienza, il suo approccio alla realtà e, dunque, un determinato modo di fare le cose e di gestire i rapporti con gli altri. È evidente che questa diversità rappresenta di per sé una ricchezza, ma che nello stesso tempo è fonte di conflitti. Per questo, ad esempio, capita di restare sorpresi o disorientati per il modo in cui un collega svolge il suo lavoro, perché molto diverso dal proprio.

Anche se non è possibile classificare in modo esatto la varietà degli stili delle persone, ritengo che sia possibile ed utile identificare alcune diverse *culture organizzative*<sup>2</sup>, cioè modalità ampiamente diffuse di pensare al proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, di svolgere la propria attività e di vivere le relazioni con gli altri. La loro identificazione, ovviamente, non potrà servire per incasellare e giudicare le singole persone, che sono sempre molto più complesse di qualsiasi schematizzazione, ma ci potrà aiutare a prendere atto dell'esistenza di mentalità profondamente diverse che coesistono nel tessuto di un'organizzazione, e quindi a capire l'origine di alcuni conflitti che derivano da tale loro diversità.

Limitiamo la nostra riflessione a due di queste culture, che con termini presi a prestito dai modelli di governo del nostro paese, potremmo definire *tecnica* e *politica*. La loro esistenza è facilmente osservabile in ogni organizzazione: pur senza voler fissare dei limiti troppo rigidi, la prima è solitamente più diffusa nel suo livello più basso, mentre la seconda in quello più alto, cioè nell'ambito manageriale.

La *cultura tecnica* si caratterizza per il mettere al centro il raggiungimento di obiettivi utili all'organizzazione o la soluzione di problemi che ne penalizzano l'attività. Questa concentrazione sul piano operativo e sui risultati effettivi e verificabili determina uno stile comuni-

e psico-sociale delle organizzazioni ecclesiali e dove vengono segnalati i dilemmi e le funzioni presenti in ogni società e anche nella Chiesa come istituzione psico-sociale.

<sup>2</sup> Alcuni dei contenuti seguenti sono stati ripresi in forma sintetica in M. Nardello, *Tra dinamismo e prudenza. Protagonisti del Concilio Vaticano II*, in «L'Osservatore Romano», 30 Ottobre 2014, p. 5.

cativo trasparente e sincero, dove le relazioni sono vissute all'insegna della semplicità e dell'immediatezza. Quando ci si interroga su come raggiungere un obiettivo o si presenta un problema, si esplicitano gli elementi in gioco con chiarezza e senza timori, ci si esprime liberamente su cosa fare, si lavora insieme per attuare quanto deciso e infine si verifica con altrettanta schiettezza se quello che si è fatto è servito allo scopo prefissato. La cultura tecnica, poi, è tendenzialmente collaborativa: il suo orientamento operativo spinge a non approvare atteggiamenti individualistici, che alla lunga risultano disfunzionali, ma a valorizzare il contributo di tutti i membri dell'organizzazione. Un altro tratto caratteristico di questa cultura è una comunicazione interpersonale dal linguaggio franco e sintetico, che si sforza di andare immediatamente al centro del problema, evitando da un lato di fare sfoggio delle proprie conoscenze, e dall'altro di non dire nulla di rilevante per il timore delle conseguenze che ne potrebbero derivare. Insomma, questa cultura organizzativa identifica uomini e donne liberi, cioè disponibili ad esprimere francamente il proprio parere anche quando è scomodo: costoro, infatti, suppongono di essere apprezzati non per la loro compiacenza<sup>3</sup>, ma per l'intelligenza, la creatività e l'efficacia dei loro contributi.

Esiste poi la *cultura politica*, intendendo l'aggettivo nel suo senso più nobile. Come l'azione politica è chiamata originariamente a tutelare la sussistenza di uno Stato, e dunque la sua identità e i suoi fondamenti valoriali, in modo analogo questa cultura è portata a dare la priorità alla stabilità dell'organizzazione, e dunque a fare in modo che essa possa continuare ad esistere risentendo il meno possibile delle dinamiche che tendono a minacciarla. Questa priorità è perseguita principalmente in due modi: tutelando fortemente la sua immagine pubblica ed evitando il più possibile i conflitti interni ad essa, in quanto possono frammentarla e mettere a repentaglio la sua stabilità. In tale cultura davanti a qualunque obiettivo o problema la principale preoccupazione resta quella di apparire positivamente e di evitare dissensi, almeno palesi: questo non perché non si riconosca l'importanza della crescita e del miglioramento, ma perché si ritiene che la vita dell'organizzazione dipenda anzitutto dalla tutela della sua stabilità, e

<sup>3</sup> Sulla dinamica della compiacenza si veda C. Messina, *Sì, sì, sì... e ancora sì! L'agire per compiacenza*, in «Tredimensioni», 3 (2009), pp. 268-274.

dunque dal fatto che sia pubblicamente apprezzata e che non sia troppo frammentata al proprio interno. Anche le relazioni interpersonali sono subordinate a tali finalità: poiché una comunicazione sincera e trasparente può far emergere dissensi ed alimentare conflitti, ad essa viene preferito uno stile più formale, superficiale, allusivo e al limite ambiguo. Un linguaggio più chiaro viene adottato solo per ribadire idee abbastanza ovvie, su cui tutti sono già d'accordo, o per difendere la visione tradizionale dell'organizzazione in quanto fondamento della sua stabilità. Infine, la libertà di pensiero e di espressione, pur riconosciuta come valore in sé, è guardata con sospetto, perché potenziale causa di conflitti e quindi possibile minaccia di quella solidità dell'organizzazione che in questa cultura conta più di ogni altra cosa.

### **Cultura tecnica e cultura politica**

In sostanza, la differenza tra le due culture si fonda sulla loro diversa valutazione di ciò che è necessario e prioritario per la vita dell'organizzazione. Per la *cultura tecnica* ciò che conta maggiormente sono gli obiettivi e la soluzione dei problemi, mentre per quella *politica* è la stabilità dell'organizzazione. La prima ha una visione più dinamica, orientata alla creatività e alla sperimentazione e capace di accettare i rischi del cambiamento. La seconda si muove in una prospettiva più prudentiale, restia alle novità e propensa a rimuovere i problemi anziché affrontarli, nel timore che i cambiamenti e i conflitti che ne possono derivare siano comunque molto rischiosi.

Per usare un'immagine, potremmo dire che per la cultura tecnica l'organizzazione è come una nave moderna che è fatta per navigare in mare aperto, e che dunque non può starsene ormeggiata nel porto. Pur consapevole che la navigazione potrà comportare grosse difficoltà e pericoli, questa cultura è comunque favorevole a stabilire una rotta e a prendere il largo. Al contrario, la cultura politica ritiene che l'organizzazione sia come una nave antica, che deve starsene ormeggiata in un porto perché è troppo rischioso farle prendere il largo. Del resto, non deve andare da nessuna parte: la sua funzione è semplicemente quella di essere visitata e ammirata dai turisti, e quindi occorre preoccuparsi più della sua pulizia interna e dell'ordine delle suppellettili che della resistenza del suo scafo alla navigazione.

## Due culture ugualmente ecclesiali: un discernimento teologico

A questo punto orientiamo la nostra attenzione al solo mondo ecclesiale per chiederci se e come le due culture esaminate siano legittimate o meno da un discernimento di natura teologica.

Intuendo le derive della cultura politica per la vita ecclesiale, si potrebbe arrivare alla conclusione che essa non sia evangelica, a differenza della cultura tecnica. In realtà, anche la prima è indispensabile per la vita della Chiesa. R. E. Brown in un suo studio sulle comunità cristiane dell'età subapostolica<sup>4</sup>, trattando specificamente delle lettere pastorali, mostra come le caratteristiche richieste al vescovo (ad esempio in 1Tm 3,1-7) non lo identifichino come un leader carismatico e innovatore o come un missionario che spinge la Chiesa al di fuori di se stessa, al pari di Paolo, ma piuttosto come una persona prudente, equilibrata, stimata da tutti, affidabile, legata alla tradizione ricevuta e non tanto simpatizzante per le novità. La necessità che emerge dalle lettere pastorali di stabilizzare la Chiesa nel tessuto della società della fine del I secolo, infatti, ha reso necessarie figure di questo tipo.

È facile riconoscere in questo profilo dei tratti della cultura politica, che sa conferire alla Chiesa quella stabilità che la cultura tecnica non sarebbe in grado di garantirle. Il Nuovo Testamento ci insegna che la guida della Chiesa richiede figure coraggiose e dinamiche, che sappiano fare progetti, raggiungere obiettivi e risolvere problemi, ma anche persone più prudenti, che diano stabilità e continuità all'esistente, ponendosi come riferimenti equilibrati e sicuri. Per questo la cultura tecnica e quella politica devono coesistere nella Chiesa, perché hanno ambedue una funzione fondamentale da svolgere. Senza la prima, le comunità cristiane diventerebbero dei musei, senza progettualità né dinamicità. Senza la seconda, però, diventerebbero una collezione frammentata di vari gruppi coraggiosamente creativi, ma pure drammaticamente autonomi ed autoreferenziali, al limite anche nei confronti della fede. In ambedue i casi la missione ecclesiale sarebbe gravemente penalizzata.

Ciò non toglie che inevitabilmente queste due culture entrino in conflitto tra loro. Tale conflitto, però, è del tutto positivo, perché avviene tra stili che sono ugualmente e originariamente ecclesiali, e

<sup>4</sup> Cf R.E. Brown, *The churches the Apostles left behind*, Paulist Press, New York 1984, pp. 41-42.

che quindi possono e devono integrarsi ed arricchire insieme la missione della Chiesa. Questo significa che chi, per la sua personalità o per il suo ruolo, si ritrova maggiormente in una delle due culture non può e non deve combattere l'altra come non evangelica. Peraltro tale impresa si rivelerebbe impossibile e fonte di enormi frustrazioni, visto che ambedue le culture sono costitutive di ogni organizzazione, e quindi anche della Chiesa e non possono essere estirpate in alcun modo. Purtroppo la storia anche recente delle nostre comunità cristiane è stata segnata da tecnici che hanno combattuto i politici come reazionari e, viceversa, di politici che hanno osteggiato i tecnici come rivoluzionari. Le enormi e inutili sofferenze che queste lotte hanno generato nella Chiesa sono ben note, e non devono ripetersi mai più.

Ciò contro cui occorre schierarsi, in realtà, è la *deformazione* delle due culture esaminate. Ciascuna di esse, infatti, porta con sé delle criticità che la spingono a deviare in prospettive non evangeliche, e ha dunque bisogno dell'altra cultura come propria istanza critica. Il problema si pone quando queste culture vengono pensate e vissute come l'unico modo di costruire la Chiesa, o comunque come la modalità più importante che deve prevalere sull'altra: allora si determinano delle distorsioni che finiscono per essere distruttive. Si noti, però, che non si tratta di combattere tali distorsioni di una cultura cercando di sostituirla con l'altra, ma piuttosto aiutandola ad essere autenticamente se stessa. In altre parole, occorre sostenere le persone perché vivano correttamente la cultura organizzativa della quale fanno parte per le loro caratteristiche e per il loro ruolo.

Per favorire questo processo, occorre discernere i segnali che indicano la distorsione di una cultura e dunque la necessità che l'organizzazione si faccia carico della sua rettifica. Come aiuto a tale discernimento, analizziamo ora le criticità delle due culture indicate e le possibili distorsioni che si possono determinare al loro interno. Indicheremo anche, a titolo puramente esemplificativo, alcuni atteggiamenti concreti che sono segnali di tali deformazioni. Faremo riferimento alle organizzazioni in generale, mantenendo però una particolare attenzione a quelle ecclesiali.

## Criticità e deformazioni della cultura tecnica

La cultura tecnica ha il pregio di dare ad un'organizzazione una ricca progettualità, una serie di obiettivi da raggiungere e la capacità di affrontare i problemi. Favorisce anche un dialogo aperto e franco e la valorizzazione del contributo di tutti, soprattutto delle persone capaci. Il primato che essa riconosce all'efficienza e alla creatività, tuttavia, porta con sé il ridimensionamento di altri aspetti altrettanto importanti della vita di un'organizzazione. Quando questa cultura viene estremizzata e staccata dal confronto con la cultura politica si possono verificare, ad esempio, le seguenti distorsioni.

### *Assolutizzazione delle competenze*

La cultura tecnica può portare a pensare che un'idea che è stata valutata positivamente da alcuni esperti possa essere frettolosamente attuata all'interno dell'organizzazione senza un confronto più ampio e articolato, soprattutto con chi è responsabile di ambiti che sono interessati da questa attuazione. In tal modo, in nome delle competenze di cui si presume di disporre, si evita il dialogo con figure di riferimento e di controllo e si scavalcano i normali e ponderati processi decisionali. A titolo di esempio, nell'ambito ecclesiale possiamo pensare al caso di un parroco che, in nome di qualche lettura fatta o di proprie competenze personali, decida di cambiare significativamente i riti liturgici o le scelte pastorali, al di là di quanto previsto dalle norme vigenti, e di imporre questi cambiamenti alla sua comunità in nome del fatto che sono stati approvati da esperti. Atteggiamenti del genere misconoscono la necessità di un confronto ampio e paziente e di innovazioni progressive per minimizzare i conflitti che ogni cambiamento porta con sé.

### *Disinteresse per l'immagine pubblica e la comunicazione verso l'esterno*

La cultura tecnica può portare a non dare molto peso alle conseguenze che una decisione avrà sull'immagine pubblica dell'organizzazione e a come verrà compresa sul piano pubblico o più specificamente mediatico. In nome del fatto che contano i principi, si ignora il fatto che un'organizzazione, anche ecclesiale, può svolgere molto

meglio la sua missione se gode di un'immagine pubblica positiva. I tecnici sono portati a pensare che le strategie corrette ed intelligenti unite alla rettitudine sul piano etico siano sufficienti per garantire la stima della propria organizzazione, ma non è così. Non è sufficiente essere bravi, occorre anche darne testimonianza, e questo comporta il sapersi districare nelle complesse dinamiche della società dell'informazione. Ad esempio, un parroco che non ritenesse necessario comunicare pazientemente e chiaramente a tutte le componenti della sua comunità le ragioni delle sue scelte pastorali, presumendo che siano evidenti di per sé, andrebbe probabilmente incontro a forti incomprensioni.

### *Visione funzionale delle relazioni*

La cultura tecnica può portare a ritenere i componenti dell'organizzazione delle mere risorse per il raggiungimento di obiettivi e per la soluzione di problemi, ma a non tenere presente la loro condizione esistenziale. Il rischio, cioè, è che non ci sia tanto spazio per dialoghi che non sono funzionali alle attività da svolgere ma che sono espressione di ascolto, di accoglienza e di amore. Questo stile, insomma, tende a dimenticare che le relazioni sono un valore in se stesse, in quanto espressione di carità, e non per il fatto che consentono di produrre qualcosa. Così, un parroco che avesse frequenti relazioni con gli operatori pastorali ma prevalentemente focalizzate sulle attività della parrocchia e tendesse a non rendersi disponibile per l'ascolto sincero e partecipato delle vicende della loro vita, non sarebbe fedele alla missione pastorale ricevuta e si esporrebbe anche al rischio di allontanarli.

### **Criticità e deformazioni della *cultura politica***

La cultura politica ha il pregio di offrire ad un'organizzazione stabilità e ordine, consentendole di continuare ad esistere e a svolgere la sua attività. Il primato che essa riconosce all'immagine pubblica e alla coesione interna porta con sé il ridimensionamento di altri aspetti fondamentali della vita di un'organizzazione. Quando questa cultura viene estremizzata e staccata dal confronto con la cultura tecnica si possono verificare, ad esempio, le seguenti distorsioni.

*Culto per la propria persona e attaccamento alla carriera*

La cultura politica favorisce evidentemente uno stile narcisista, che rappresenta la sua deformazione di fondo. Per questo capita di trovare soprattutto all'interno di questa cultura persone che ritengono di avere qualità superiori e di poter dare un contributo determinante per la propria organizzazione o per la tutela dei valori in cui essa si identifica. A tale scopo, ritengono di dover tutelare a qualunque costo il proprio ruolo, cioè la propria carriera, cercando anzi di arrivare più in alto possibile per poter essere maggiormente incisivi.

D'altra parte, occorre riconoscere che all'interno di un'organizzazione non troppo accorta – forse, la maggioranza – la cultura politica, e ancor più marcatamente la sua deriva narcisista, offre condizioni di assoluto vantaggio rispetto alla cultura tecnica ai fini della carriera. In effetti, chi è trasparente e sincero, chi gioca a carte scoperte perché candidamente interessato a far crescere la propria organizzazione in un confronto libero e creativo si espone al rischio di commettere errori pubblici e di assumere posizioni che in futuro potranno essergli rinfacciate. Al contrario, la prudenza e l'ambiguità della cultura politica, e ancora di più lo stile falso e manipolativo del narcisista, risultano molto vantaggiosi: chi è disponibile a mentire, ad ingannare, a calunniare, ad essere compiacente, a fare preferenze personali, a mettere in evidenza sempre e solo i propri meriti e a svalutare sistematicamente quelli degli altri, riuscirà con maggiore facilità ad acquistare visibilità, a nascondere i propri errori (e la propria eventuale incompetenza) e a favorire, così, la propria carriera. Questo si verifica soprattutto nei confronti di persone appartenenti alla cultura tecnica e al suo stile indifeso di trasparenza e di onestà: è facile immaginare le umiliazioni e le sofferenze che questi individui possono dover affrontare nel confronto con l'arroganza di figure appartenenti ad una cultura politica deformata. Qui la fedeltà alla cultura tecnica e ai suoi valori può diventare una vera e propria forma di eroismo.

Insomma, il politico, ma soprattutto chi ha uno stile narcisista, ha molti più strumenti per vincere la competizione con gli altri membri dell'organizzazione e arrivare ai livelli più alti. Per questa ragione nella Chiesa risulta di estrema importanza lottare contro il careerismo ecclesiastico, come richiamato spesso anche dagli ultimi due Pontefici. Esso rappresenta la distorsione di una cultura, quella politica, che

ha un valore fondamentale e che non si può eliminare, ma che può e deve essere controllata perché non degeneri in logiche disfunzionali alla missione ecclesiale.

### *Una delega funzionale al successo personale*

La fragilità dello stile narcisista emerge sul piano organizzativo quando si devono raggiungere degli obiettivi, risolvere dei problemi, prendere delle posizioni o gestire dei conflitti. Il rischio, infatti, è quello di commettere errori che abbiano una qualche visibilità, e quindi di compromettere la propria immagine. Chi dunque si ritrova in una cultura politica distorta cerca spesso di superare questa situazione di difficoltà attraverso un uso improprio della delega: si tratta di «scaricare» la situazione complessa sulle spalle di un proprio collaboratore senza dargli troppe indicazioni e direttive, visto che in futuro potrebbero essere attribuite alla propria responsabilità, e nello stesso tempo di mantenere uno stile distaccato o indeciso sul da farsi. Se il collaboratore ha successo, è facile per chi lo ha delegato prendersi il merito di quanto ha fatto, mentre se fallisce è altrettanto facile misconoscerlo, addossandogli tutte le responsabilità di quanto è successo.

Ovviamente, in questa strategia, l'aspetto più difficile è quello di reperire dei collaboratori a cui affidare le questioni complesse che siano sufficientemente vicini per potersi appropriare dei loro eventuali meriti, ma anche discretamente distanti per poter eventualmente condannare il loro operato nel caso fosse vantaggioso farlo. Per questo, solitamente, la modalità narcisista usa il potere che ha per obbligare qualcuno ad accettare questa delega deformata – a volte, l'obbedienza ecclesiale potrebbe essere richiesta per questo scopo! – o, se questa via non è percorribile, sceglie quella dell'adulazione, promettendo vantaggi e carriera. La prima strategia ha forse più successo con persone appartenenti all'area tecnica, mentre la seconda è più efficace nel mondo della cultura politica.

Tutto questo determina comportamenti che, dal punto di vista di chi li attua, sono spesso ritenuti espressione di grande intelligenza strategica, ma che in realtà sono ridicoli e indisponenti: manipolazioni, dissimulazioni, menzogne, adulazioni, discrete prese di distanza e un'indecisione sistematica che consente di defilarsi agevolmente

da situazioni o da prese di posizione che si rivelino svantaggiose. È evidente come dinamiche di questo tipo siano distruttive soprattutto per chi deve portare sulle sue spalle le responsabilità del suo capo e garantirgli il successo di cui ha bisogno.

### *Una pigra mancanza di responsabilità*

Chi si ritrova in una cultura politica distorta spesso agisce con passione quando può avere un ritorno di immagine. Le attività e le decisioni che non possono avere questo esito sono marginalizzate o ignorate, anche se molto importanti per l'organizzazione, magari con la giustificazione che non ci si può occupare di tutto. Ovviamente questo defilarsi da compiti a cui si dovrebbe far fronte o da responsabilità che ci si dovrebbe assumere viene letto molto negativamente da parte di chi subisce le conseguenze di tale inattività, cioè in termini di irresponsabilità. Non di rado, però, queste valutazioni critiche sono colte con stupore dall'interessato, che non vede come potrebbe lavorare più intensamente...

Del resto, la cultura politica ha il suo obiettivo principale nel custodire e dare stabilità all'organizzazione. Per questo la sua versione distorta è tendenzialmente malevola con chi è eccessivamente creativo, ma è molto benevola con chi non fa nulla. In fondo, anche chi non dà contributi particolarmente rilevanti per l'organizzazione può comunque contribuire alla sua stabilità restando semplicemente al suo posto con tutta la dignità che gli è richiesta. Nessuno lo giudicherà male se non conclude granché: l'importante è che non assuma posizioni né prenda decisioni che si rivelino sconvenienti o inopportune. È evidente come anche nel contesto ecclesiale questo stile porti lentamente alla paralisi di alcuni livelli dell'organizzazione, spesso i più alti: non sempre, infatti, prendersi le proprie responsabilità coincide con la tutela della propria immagine.

### *Un linguaggio che affascina ma che non comunica*

Gli aspetti problematici della cultura politica deformata, fin qui enucleati, influenzano fortemente il modo di usare la comunicazione verbale. Acquistano una grande importanza i discorsi, soprattutto quelli pubblici: di norma, sono preparati (o fatti preparare) molto

bene, magari con uno stile avvincente e un sapiente uso della retorica, perché devono conquistare l'uditorio. Parimenti, nella comunicazione personale viene data grande attenzione alla cordialità, alla simpatia, al dare l'impressione di essere interessati al vissuto dell'interlocutore e di volerlo accogliere con benevolenza, in una sorta di paternità o maternità simulate. Accanto a questi aspetti, però, la comunicazione resta lontano dai problemi concreti dell'organizzazione, soprattutto quelli che si vivono ai livelli più bassi, come se rappresentassero aspetti della vita troppo modesti per doversene occupare. Soprattutto il linguaggio è molto chiaro quando si tratta di affermare cose ovvie per tutti, ma diventa molto ambiguo quando occorre prendere posizione su tematiche controverse.

A questo riguardo, viene in mente la risposta che i capi dei sacerdoti, gli scribi e gli anziani danno a Gesù in Mc 11,27-33, dopo che egli aveva chiesto loro cosa ne pensassero del Battista e della sua missione. Un tecnico avrebbe messo al centro la questione posta dalla domanda, e dunque avrebbe riflettuto, studiato, pregato, si sarebbe confrontato e infine avrebbe dato una sua risposta, pur rischiando di sbagliare. Gli interlocutori di Gesù, al contrario, si focalizzano sulle conseguenze che potranno avere le loro parole («Se diciamo: "Dal cielo", risponderà...») e procedendo in questo modo arrivano ad una conclusione che è tipica del linguaggio della cultura politica deformata: «Non lo sappiamo». Purtroppo in questo modo hanno interrotto il loro dialogo con Gesù e si sono privati della possibilità di comprendere la sua identità. Sembra di dover concludere che la cultura politica deformata allontana decisamente dal regno di Dio...

## Conclusione

Le considerazioni offerte in queste pagine mostrano la complessità del vissuto di ogni organizzazione, anche di quelle ecclesiali. Al suo interno si intrecciano culture diverse, ciascuna delle quali è chiamata ad offrire un contributo determinante per la vita dell'organizzazione, ma nello stesso tempo porta con sé delle criticità che, se non opportunamente controllate e limitate dal confronto con le altre culture, possono avere esiti devastanti per i singoli e per la collettività.

Anche nella Chiesa occorre riconciliarsi con l'esistenza di culture differenti, nella convinzione che nel Corpo mistico ciascuno rap-

presenta semplicemente un membro e non tutto il corpo<sup>5</sup> e che c'è bisogno sia di persone dinamiche che spingono la Chiesa verso nuove prospettive, sia di figure più prudenti che le diano stabilità e custodiscano intelligentemente la sua attuale configurazione. Chi si sente più affine alla cultura tecnica, sia per la sua personalità che per il suo ruolo, deve aiutare chi appartiene a quella politica a vivere correttamente la sua identità, e non a passare dalla propria parte, e viceversa. In questo modo diventa possibile comprendere e ridimensionare la conflittualità che spesso esiste tra le diverse culture ecclesiali e vivere più serenamente nel servizio del regno di Dio.

<sup>5</sup> Cf 1Cor 12,12 ss.