

## *Il silenzio nell'organizzazione*

Fabrizio Rinaldi\*

**I**n questo articolo si vuole illustrare come la tensione antropologica tra ciò che è consapevole e ciò che è nascosto alla coscienza si traduce non solo a livello personale nella dialettica conscio-inconscio, ma anche a livello sociale nella dialettica trasparenza-segretezza.

Ci si chiede: lo stile di passare sotto silenzio informazioni importanti, che riguardano la gestione di un'organizzazione, che effetto può avere sulla qualità dell'organizzazione stessa? Se, poi, l'organizzazione in questione è un'espressione di Chiesa (diocesi, parrocchia, movimento...), questo stile influenza la sua capacità di annunciare il Vangelo? E che cosa succede nei membri che si fanno domande sugli ambiti nascosti? Evidentemente, non ci riferiamo alla doverosa riservatezza, ma allo stile, più o meno conscio, di passare sotto silenzio elementi che riguardano la vita di tutti i membri e che pertanto dovrebbero essere oggetto di conoscenza e a volte di discernimento comune.

### **Silenzio sulla vita e annuncio del Vangelo**

Ogni istituzione ha bisogno di rendersi credibile agli occhi dei suoi membri e della società più ampia: deve mostrare la sua capacità di attuare ciò che proclama. Quando, poi, l'organizzazione si definisce a partire dai valori cristiani, un compito ulteriore si aggiunge: non solo mostrare i frutti del proprio operato, ma anche lasciar trasparire attraverso di essi l'opera di un Altro e la fede in Lui. Quando è così, la sua attività diventa un segno che provoca le persone ad interrogarsi su questa presenza «altra».

Ma nella nostra *prassi* di Chiesa, sembra coesistere anche una linea un po' diversa. Forse perché un po' timorosi di mostrare i frutti concreti di una vita trasformata ma ancora in via di conversione, spesso ci fermiamo alla (più rassicurante) proclamazione di valori e modelli ideali per sottolineare che in casa nostra le cose funzionano e lasciamo fra parentesi il difficile compito delle mediazioni che difficile rimane anche a casa nostra.

---

\* Vice parroco nella diocesi di Modena ed educatore diplomato all'Istituto Superiore per Formatori.

L'effetto, però, è paradossale: mostrando solo gli aspetti positivi di noi e della nostra proposta, a noi sembra di essere più belli e quindi più attraenti, ma così facendo diventiamo incapaci di rimandare a quella presenza Altra che costituisce il fondamento e lo scopo del nostro essere e operare.

Un esempio. A tutt'oggi manteniamo la figura del prete dentro ad un'aureola di sacralità perché parliamo sempre di come egli deve essere a livello ideale e passiamo sotto silenzio gli aspetti concreti e quotidiani della sua vita. Lui stesso tende a presentarsi per quello che è a livello ontologico e istituzionale (figura di Cristo, pastore della comunità...), ma non parla mai di come, concretamente, cerca di vivere questa realtà spirituale che lo caratterizza. Come gestisce il suo tempo? Come affronta la tensione tra la fiducia nella provvidenza e il tutelarsi in caso di imprevisti? Come vive le relazioni senza perdere il suo ruolo di guida, ma anche senza isolarsi? Come gestisce le esigenze della vita quotidiana: cibo, denuncia dei redditi, conti a fine mese...? Il risultato è che il prete rimane, sì, un punto di riferimento, ma astratto. Anziché testimone credibile in forza della qualità delle sue mediazioni, si lascia guardare come proclamatore di valori. La sua presenza rimane, allora, un richiamo morale a come si deve essere, ma agli occhi degli altri non diventa il racconto vivente di come Cristo sta operando la salvezza nella sua vita e in mezzo al suo popolo.

Una proclamazione di valori che non lascia trasparire le fatiche e i modi concreti in cui si sta cercando di viverli rimane significativa per quelle persone che un po' smarrite dalla complessità della vita cercano chiari punti normativi di riferimento, ma rimane lontana e poco interessante per chi vive la propria ricerca di senso a partire dalla quotidianità di impegni e relazioni.

## **Il silenzio innalzato a ideologia**

Per quanto un'organizzazione voglia tener nascosti alcuni aspetti della sua gestione, è chiaro che chi la vive dall'interno e con coinvolgimento avvertirà prima o poi l'esistenza di tutta una serie di ambiti e di problemi non affrontati.

L'ostinata segretezza non solo sottrae materiale utile per il confronto e il discernimento, ma diventa anche un chiaro invito ai propri membri a non immischiarsi, a non pensare troppo e magari anche a non vedere le cose che non vanno. Questo presentare solo la parte ideale di sé può diventare una vera e propria scelta, mai esplicitamente decisa, ma capace di creare un'ideologia di «riservatezza» che smorza il coinvolgimento entusiasta dei volonterosi e che è abbastanza diversa da quel silenzio che si allontana di un passo dal reale per pensare forme più pregnanti di impegno nel reale.

Ad esempio, in parrocchia raramente vengono presentati chiari bilanci sulla gestione di cassa o sullo stato patrimoniale. Ma chi opera nella parrocchia, e semmai ha anche ricevuto un incarico economico, vede che si fanno spese considerevoli per acquisti di dubbia utilità. Ma se manifesta il suo disagio o chiede di poter parlare dei criteri di spesa e la questione si chiude ricordando che il parroco è un sant'uomo e che sta a lui la responsabilità ultima anche sulle scelte economiche... allora siamo nell'ideologia. Dal giusto rispetto del ruolo del parroco si è passati al nascondimento di aspetti rilevanti per la vita della comunità e per legittimare il nascondimento si ideologizza il ruolo o la persona del parroco.

Se accogliamo quanto detto, allora si spiegano tante cose. Si capisce perché fra i nostri «aiutanti» laici prevalgono i gregari sui collaboratori, perché noi parroci preferiamo gli esecutori ai «pensatori», perché chi è nella sua professione un «manager» da noi regredisce ad esecutore, perché nasce il fastidio quando qualcuno cerca di trarre le conseguenze operative dai discorsi sui valori, perché nella nostra pastorale ad un'abbondanza di proposte lanciate stenta a far seguito un'altrettanta precisa verifica delle stesse...

## **I cristiani che si fanno domande**

Chi sente disagio per gli aspetti inspiegabilmente tenuti nascosti e prova a farne tema di confronto, quando viene respinto nelle sue richieste (e spesso colpevolizzato) si ritrova in conflitto con la sua comunità di appartenenza. I modi di reagire sono tanti, ma, dalla mia esperienza, tre sono abbastanza comuni.

*Non vedere e non sentire.* Chi sceglie questa via smette di fare domande che finirebbero per metterlo a disagio con il gruppo a cui tiene e di cui ha comunque bisogno. Dapprima egli tiene il disagio dentro di sé e poi, progressivamente, lo soffoca: rinuncia a essere critico e si allinea con quanto proposto dall'istituzione. Così, il bravo cristiano che lavora bene in parrocchia diventa quello che crede a ciò a cui bisogna credere e che non crede a ciò a cui non bisogna credere, fossero anche elementi oggettivi inequivocabili. Il rischio più grande di questa strada di compiacenza ricade proprio su chi la imbecca: regredisce a forme di servizio più povere e devia le sue energie in direzione dello sforzo di non vedere ciò che vede e non sentire ciò che sente. Per tanto «spirito di servizio» ottiene la stima dell'istituzione, ed essa stessa appare come una madre attenta ai suoi figli, ma in realtà assomiglia a quella madre che si ostina a vedere i figli come bambini anche quando sono giovani-adulti e in tutta buona fede ostacola i loro tentativi di entrare nella vita adulta.

*La duplice appartenenza.* In questa modalità la persona smette di fare domande nelle sedi ufficiali perché ha troppa paura (a torto o a ragione) della reazione che può suscitare. Però, non se la sente di rinunciare alla propria capacità di vedere le cose, ma neanche vuole (a torto o a ragione) associarsi ai dissidenti (ad esempio, entrando in un gruppo alternativo). Sceglie allora una situazione di compromesso: nelle sedi ufficiali accetta e in quelle informali «commenta». Ma il risultato è che l'accettazione ufficiale è di facciata senza una ricaduta pratica sentita come vincolante e il commento «nei corridoi» – senza il confronto con una oggettività – diventa manifestazione di sfogo, anziché essere contributo.

Capita, allora, che si fa un incontro del clero sul tema della povertà. In aula tutti convengono sul valore di questa via per imitare Cristo e condividere con i più poveri. Poi, a tavola, gli stessi preti s'incalzano l'un l'altro ridendo sulle auto nuove appena comperate, sulle cose che posseggono o sfoggiando la loro frequentazione con i potenti che abitano nel loro territorio... Negli incontri ufficiali, della traduzione concreta della povertà non si parla, «per non scadere nella casistica», «per non parlare di casi singoli», «per rispettare la peculiarità di ogni situazione»... L'aspetto operativo emerge in sedi separate, senza il peso della ufficialità, ma spesso anche

senza il tono della serietà, perché sull'argomento si chiacchiera a ruota libera «tanto per condividere qualcosa», ma senza sorta di vincolo. Il gruppo ufficiale (il ritiro diocesano, il consiglio pastorale...) diventa semplicemente un richiamo ai valori e la vita vera si gioca nei «sottogruppi informali». I discorsi di questi gruppi, anche se riescono a rimanere al livello della serietà, diventano spesso discorsi a senso unico e, a volte, altrettanto aleatori (vedi ad esempio, l'astrattezza di certi gruppi parrocchiali di preghiera o di lettura biblica). La soluzione della doppia appartenenza mantiene viva la criticità nei membri, ma ha il grave inconveniente di portare a una sorta di stallo, in un conflitto permanente mai aperto e mai risolto. Infatti i vari sottogruppi da un lato procedono in una elaborazione parallela a quella ufficiale, ma dall'altro rimangono nell'ombra perché non hanno la forza per coinvolgere l'intera istituzione. L'ideologia del silenzio dilaga. Insomma, il silenzio dell'istituzione su alcuni temi d'interesse comune genera sottogruppi che fanno una elaborazione parallela sugli stessi temi, ma anch'essa nascosta, in silenzio.

Il caso più eloquente è quello di avvenimenti di grande portata per la vita della comunità che non vengono commentati dall'istituzione, ma rimangono coperti da un non meglio precisato «riserbo» (ad esempio, l'uscita di alcuni membri, dimissioni di altri, scandali, decisioni prese ufficialmente e poi cambiate, spostamenti ai vertici...). Siccome coinvolgono un po' tutti, è difficile fingere di non vedere che sta succedendo qualcosa d'importante. Nascono, allora, gruppi spontanei dove si commentano i fatti e... le interpretazioni abbondano. Il silenzio dell'istituzione non dà gli elementi utili per comprendere e, a ruota, ogni gruppo darà la propria (e arbitraria) interpretazione e cercherà di diffonderla (anche per trovare conferma). Nel giro di poco tempo, si crea un conflitto di interpretazioni tra gruppi diversi che può degenerare nella formazione di vere e proprie fazioni.

*Cercare spazi di autentica condivisione.* La terza soluzione è quella di chi, non trovando nelle sedi ufficiali la possibilità di un confronto sulla vita reale o almeno su alcuni ambiti di essa, ricerca spazi alternativi dove questo dialogo sia possibile. A differenza della doppia appartenenza (che procede con una sorta di vita parallela che tende a svalutare quella ufficiale), qui rimane la tensione a stimolare la comunità nel suo complesso. Il senso di appartenenza rimane forte. Le persone cercano e creano spazi di condivisione dove sia possibile confrontare l'ideale con il reale, ma al tempo stesso continuano, in vari modi, ad interpellare l'istituzione per coinvolgerla in questo processo e farla uscire dal silenzio. Non si tratta di chiedere l'avvallo dell'istituzione alle proprie idee maturate in sedi separate (magari contro altri sottogruppi), ma si chiede di portare nelle discussioni ufficiali anche gli aspetti del vissuto collettivo e quotidiano. Per esempio, si chiede di far rispettare le regole comuni; di poter commentare in modo aperto alcune decisioni; di essere coinvolti nelle discussioni su certe tematiche, si offre un contributo di elaborazione che parli non solo dei valori su un piano teorico, ma anche di come essi possono essere vissuti nella quotidianità, si spiega fino a che punto si è disposti a pagare di persona... In questo modo si continua a stimolare l'intera comunità verso una riflessione più matura, in attesa che maturino i tempi per parlare apertamente delle questioni «difficili».

## **Per rompere il silenzio**

È sempre impressionante constatare che le prime comunità cristiane non hanno avuto timore di raccontare (e di farlo in modo ufficiale, tanto da scriverlo nei vangeli) gli aspetti anche negativi e di peccato che hanno segnato la vita di tanti suoi membri, perfino dei più importanti. Basti pensare al tradimento di Giuda o al triplice rinnegamento di Pietro. Sarebbe come se ai nostri giorni una parrocchia scrivesse sul bollettino parrocchiale che la festa del patrono è fallita perché uno dei primi collaboratori non è stato di parola e si è intascato dei soldi, oppure scrivesse che il parroco è stato ripreso dal vescovo dopo che per ben tre volte si era impuntato su una decisione evidentemente sbagliata.

Per rompere il silenzio sono importanti tre condizioni (da tenere come criteri operativi e non solo come ideali auspicabili):

- Avere maturato la ferma convinzione che la salvezza di Cristo supera il nostro peccato.
- Voler essere testimoni di questa presenza Altra nella nostra vita.
- Aver deciso di assumerci la responsabilità di quanto è avvenuto e di quanto avviene ancora oggi nella vita delle nostre comunità.

«Favorire spazi di condivisione» è una trovata molto elegante che può mantenere l'ideologia del silenzio sotto l'elegante forma di spazi aperti per giochi linguistici, in sedi ufficiali o di sottogruppi, dove tutti possono parlare di tutto, ma con la tacita clausola di non arrivare a concludere niente. Per mettere sul tavolo ciò che davvero capita nella vita corrente, bisogna aver la previa garanzia che la confidenza venga illuminata dal Vangelo che salva e che gli altri si sentano – almeno in parte – corresponsabili di ciò che ascoltano. Sta all'istituzione non solo indire questi spazi di condivisione, ma, uscendo dal silenzio, farsi garante della qualità dei processi di rielaborazione che avvengono in questi spazi, evitando che degenerino in posizioni – sia ideali che di forme concrete – incompatibili con il cammino della Chiesa tutta.

## Capacità di confronto<sup>1</sup>

Mons. Luigi è un anziano parroco di una parrocchia di provincia di medie dimensioni molto frequentata. Nei suoi trent'anni di servizio si è fatto apprezzare per la sua dedizione, ma ha anche suscitato molte polemiche a causa del suo temperamento molto difficile e del suo stile autoritario. Queste sue difficoltà si sono accentuate negli ultimi anni, dando vita a gravi conflitti con i giovani. Per Mons. Luigi quello che fanno non va mai bene, la loro partecipazione alla vita della parrocchia è sempre insufficiente; soprattutto, poi, pretende che ogni loro più piccola iniziativa in oratorio sia sottoposta al suo vaglio per poi approvarla o respingerla in base all'emotività del momento, senza criteri di riferimento o progettualità alcuna.

Un gruppo di adulti, dopo essergli andati a parlare per l'ennesima volta ed essere stati trattati in malo modo, decide di andare dal Vescovo per esporgli la situazione. Dopo il colloquio con loro, il Vescovo chiama Mons. Luigi per parlargli.

L. Buongiorno Eccellenza, posso entrare?

V. Certo, Monsignore, si accomodi pure; come sta?

L. Molto bene, grazie, e lei?

V. Anch'io sto bene. Come lei immagina, l'ho mandata a chiamare per parlarle di una situazione difficile che si è determinata nella sua parrocchia.

L. Non mi risulta che ci siano delle situazioni difficili nella mia parrocchia.

V. Come forse lei saprà, un gruppo di adulti sono venuti a parlarmi del suo modo di porsi all'interno della sua comunità; da un lato la stimano per la sua dedizione e per tutto quello che ha fatto per loro, dall'altro le rimproverano – a dir loro – di avere degli atteggiamenti aggressivi e di rifiutare il dialogo e il confronto. Hanno descritto una situazione un po' difficile che emerge soprattutto nella gestione dell'oratorio.

L. Sarebbe questo il problema? Non si preoccupi; ci penso io a sistemare la situazione.

V. Mi risulta, tuttavia, che avete già avuto un colloquio, ma che non siete riusciti a chiarirvi.

L. Beh, perché sono loro che non vogliono capire! Vede, Eccellenza, la mia gente non capisce che la vita cristiana è una cosa seria e che non la si può condurre con superficialità; se obbedissero alla legge di Dio non solo la domenica, ma anche negli altri giorni non mi troverei costretto ad usare il bastone per far capire le cose.

V. A dire il vero, l'impressione che ho avuto incontrando alcuni suoi parrocchiani è che fossero persone serie e con una visione cristiana delle cose; ad esempio, pur avendo perplessità nei confronti del suo stile, hanno parlato di lei in modo estremamente rispettoso.

L. Sì, formalmente, ma in realtà ce l'hanno tutti con me perché io pretendo che le cose si facciano seriamente. E d'altra parte, cosa ci si può aspettare da questa gente quando tutti i miei confratelli del vicariato si sono dimenticati di essere dei pastori, hanno rinunciato ad ogni autorità e prendono le cose come vengono?

V. Al di là di cosa fanno i suoi confratelli, adesso dovremmo parlare di lei e di questo problema che si è determinato nella sua comunità.

---

<sup>1</sup> A cura della Redazione

- L. Come le dicevo, Eccellenza, non deve preoccuparsi; so già benissimo con chi devo fare i conti per essere venuti a parlare male di me...
- V. Monsignore, mi creda, non sono venuti a parlare male di lei ma a segnalare un loro disagio, il che è una cosa diversa.
- L. Sì, però – mi scusi se mi permetto – lei non dovrebbe difendermi? Se il Vescovo non tutela l'operato dei suoi preti dove andiamo a finire? Già sono rimasto praticamente solo a richiedere che si sia cristiani seriamente: se poi anche il mio Vescovo non mi difende...
- V. Non ho avuto bisogno di difenderla: i suoi parrocchiani mi hanno detto delle cose positive su di lei, ma mi hanno anche segnalato una difficoltà nel vostro rapporto che io non posso ignorare.
- L. E perché non lo può fare?
- V. Perché voglio bene sia a lei che a loro.
- L. Cosa intende dire?
- V. Credo che dovremmo cercare insieme la soluzione a questo conflitto perché servirà sia a lei per crescere come uomo e come prete sia alla sua comunità che imparerà ad accettare meglio i limiti di tutti.
- L. Che cosa vorrebbe fare allora?
- V. Vorrei venire nella sua parrocchia per incontrare insieme sia lei che le persone che sono venute a parlarmi, si potrà parlare insieme della gestione dell'oratorio per chiarirsi e arrivare a qualche accordo condiviso da tutti; vorrei cioè aiutarvi a capirvi e a rispettarvi, pur nel rispetto dei ruoli reciproci.
- L. Ma, scusi, in questo modo non finisce per annullare la mia autorità nei loro confronti?
- V. Non credo proprio. Anzi, il vedere che anche lei cerca insieme con loro la strada migliore sarà una testimonianza importante. Credo che la stimeranno per questo.
- L. Ma io sono il pastore della comunità.
- V. Certo. Infatti l'ultima parola sulle scelte pastorali rimane la sua. Qui però è in discussione il suo modo di porsi che non rende possibile un dialogo sereno e quindi nemmeno di capire il perché delle decisioni. A questo livello anche noi ministri dobbiamo imparare a rendere conto alle nostre comunità.
- L. Ma non crede di doversi fidare di me più di quanto non si fida di loro?
- V. Monsignore, le persone che sono venute a parlarmi sono cristiani adulti, padri e madri di famiglia che conducono un'esistenza cristiana non meno dignitosa della sua e della mia. Anche loro sono battezzati come noi, anche loro hanno lo Spirito Santo, e noi dobbiamo prenderli sul serio.
- L. Ma io sono fatto così, ho questo carattere, ho sempre fatto il prete in questo modo.
- V. Monsignore, lei sa bene che per vivere seriamente la vita cristiana – come dice lei – occorre essere sempre disponibili alla conversione e che il Signore con la sua grazia ci dà la capacità di cambiare, almeno un po', anche in quegli atteggiamenti che ci sembrano più difficili da modificare.
- L. E se non fossi d'accordo?
- V. Mi dispiace, ma anch'io sono pastore e proprio per questo non posso far finta di niente davanti a questa situazione. Ho deciso che verrò nella sua parrocchia e parlerò con lei e con le persone interessate, verrò anche più volte se ce ne fosse bisogno. Mi creda, anche se adesso questa mia decisione di incontrarvi le potrà suscitare imbarazzo o forse rabbia, un giorno mi ringrazierà di averla presa.