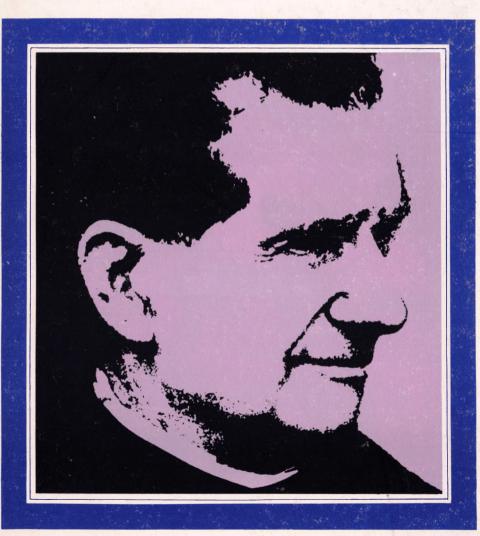
COMUNICAZIONE E LA FAMIGLIA SALESIANA

COLLANA COLLOQUI SULLA VITA SALESIANA

8

ELLE DI CI LEUMANN(TORINO)



LA COMUNICAZIONE E LA FAMIGLIA SALESIANA

Eveux presso l'Arbresle (Francia) 22-27 agosto 1976

> ELLE DI CI LEUMANN (TORINO) 1977

Hanno curato la presente edizione Francis Desramaut e Mario Midali

Proprietà riservata alla Elle Di Ci, Colle Don Bosco (Asti) ME 1196-77

La comunicazione nelle organizzazioni

Relazione Sr. ENRICA ROSANNA, fma

Introduzione

La comunicazione che intendo presentare si deve integrare con quelle di J. Schepens e R. Tonelli, poiché alcune parti che andrebbero qui sviluppate per una miglior comprensione del discorso sociologico sono già state trattate e non è opportuno e

funzionale ripeterle.

Quali contenuti ho intenzione di proporre? Il titolo stesso lo dice: La comunicazione nelle organizzazioni (Schema introduttivo per uno studio sociologico del problema). Vorrei cioè sottolineare alcuni dei suggerimenti che un sociologo potrebbe dare per lo studio del funzionamento di una organizzazione. In concreto, tenendo presenti le due domande di fondo di R. Tonelli, mi propongo di analizzare il problema della comunicazione nella società salesiana — vista come « organizzazione » — cioè l'importanza nodale della comunicazione nel dinamismo, nella vita di un'organizzazione.

È un tentativo di affrontare il discorso sulla comunicazione, non tanto a livello statico, ma a livello dinamico, cioè nel farsi, nello svilupparsi dell'organizzazione; di dimostrare come in questo processo — che tenterò di schematizzare in una tipologia di tipo cibernetico — la comunicazione è della massima importanza. Ovviamente il discorso che io faccio sulla società salesiana come organizzazione si riferisce ad un modello teorico, non ricalca quindi, se non in modo tendenziale, le principali caratteristiche della società salesiana e offre solo spunti di riflessione.

Un modello cibernetico per lo studio di un'organizzazione

I sociologi che hanno studiato i problemi delle organizzazioni nella società moderna sono in genere d'accordo nel sostenere che ciò che caratterizza primieramente un'organizzazione è la tendenza a raggiungere un fine specifico. Più precisamente un'organizzazione può essere descritta come una unità sociale, un raggruppamento di persone con le seguenti caratteristiche: a) un fine determinato e determinabile; b) un certo numero di meccanismi organizzativi diretti ad assicurare che le attività raggiungano il fine; c) la possibilità di sostituire i membri quando ciò si riveli necessario.1 Per raggiungere il suo fine una organizzazione mette in atto tutta una serie di meccanismi che diventano sempre più complessi man mano che l'organizzazione accresce le sue dimensioni. Il funzionamento di questi meccanismi può essere programmato sulla falsariga di modelli teorici, tra cui c'è appunto quello cibernetico,2 che io ho scelto per descrivere il funzionamento di un'organizzazione e il corrispondente flusso di comunicazioni, poiché tiene conto di alcune importanti dimensioni: la finalizzazione dell'organizzazione, la complementarità tra i membri, l'importanza dei subsistemi nell'organizzazione, il contesto in cui l'organizzazione è inserita.

Di tale modello, molto complesso nella sua strutturazione, mi sembra importante analizzare, anche se brevemente: il sistema regolatore, l'impulso del sistema regolatore, il sistema economico. Passerò poi ad analizzare la comunicazione nel modello cibernetico, soffermandomi in particolare sul tipo di informazioni richieste da un'organizzazione.

Il sistema regolatore

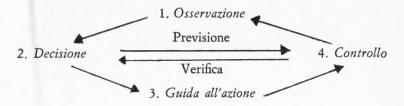
La regolazione di un'organizzazione — strutturata in ordine al raggiungimento dei fini — può essere schematizzata per mezzo

² Per l'impostazione di questo modello seguirò prevalentemente la linea presentata da G. Braga in Braga G., Comunicazione e società, Franco Angeli, Milano 1961; ID., Le forme elementari della società (parte prima e

seconda), Quaderni dell'Istituto di Scienze Sociali di Trento, 1966.

¹ Questa definizione è mediata da Mortara V., L'analisi delle strutture organizzative, Il Mulino, Bologna 1973, p. 30-32. Per un approfondimento dei problemi delle organizzazioni nella società attuale cfr pure Etzioni A., Sociologia dell'organizzazione, Il Mulino, Bologna 1967; Blau P. M.-Scott W. R., Le organizzazioni formali, Franco Angeli, Milano 1972; March J. e Simon H., Teoria dell'organizzazione, Etas Kompass, Milano 1971.

di un sistema cibernetico 3 costituito da quattro momenti successivi: osservazione, decisione, azione, controllo.



In una piccola organizzazione è possibile che il capo « da solo » osservi la situazione, decida, guidi l'azione dei suoi collaboratori e controlli i risultati: man mano che l'organizzazione accresce le proprie dimensioni, le diverse funzioni devono invece essere attribuite a unità organizzative distinte, unite fra loro da comunicazioni. La tendenza democratica della società moderna, la richiesta di partecipazione, di socializzazione, di personalizzazione fanno sì che si tenda ad instaurare — anche nelle piccole organizzazioni — il decentramento delle funzioni, che necessita di conseguenza una rete più intensa di comunicazioni tra tutti i membri e una struttura comunicativa che tenga conto contemporaneamente delle esigenze personali e organizzative (per evitare i problemi della massificazione e della specializzazione assoluta).

L'osservazione. Il momento dell'osservazione segna l'avvio del circuito di regolazione ed è fondamentale per l'attività di decisione. Con l'osservazione si accumulano dati di fatto, esperienze, giudizi di valore, situazioni che permettono di individuare nella rosa delle soluzioni possibili quella o quelle soluzioni che sono più vantaggiose per l'organizzazione. Maggiori e più precise sono

³ La cibernetica, scienza dell'informazione e del controllo, è lo studio della comunicazione tra uomini, animali e macchine, con particolare riferimento al feed-back di informazioni e alla funzione del feed-back nel processo di controllo. Specificamente essa analizza i processi per mezzo dei quali un sistema si autoregola, si autocontrolla e si autodirige all'obiettivo che persegue. I modelli cibernetici si applicano con frutto alle entità sociali chiamate « organizzazioni », poiché esse poggiano su « materiale umano » e quindi possono sviluppare enormemente la loro capacità di autoregolazione e autodirezione (cf Theodorson G., - Theodorson A., A Modern Dictionary of Sociology, Thomas Y., Crowell Company, New York 1969 p. 101).

le informazioni ottenute, migliori e più soddisfacenti saranno le decisioni.

Il compito di osservare è distribuito in modo differenziato tra i membri e può essere centrato sui fini esterni, sui fini interni, o su ambedue. L'accentuazione posta sui fini esterni è caratteristica di un « membro teso a un fine » (per esempio il padre nella famiglia), quella sui fini interni è caratteristica di un « membro espressivo » (per es. la madre nella famiglia). Nelle piccole organizzazioni la differenziazione non è mai molto netta e nella stessa persona si cumulano funzioni espressive e teleologiche.

La decisione. Le decisioni necessarie al funzionamento dell'organizzazione e al raggiungimento dei fini sono distribuite tra i membri a livelli diversi e sono sostenute dalla decisione fondamentale di « rimanere membri dell'organizzazione ». Più si sale verso livelli elevati e più le decisioni che vengono prese sono rilevanti, in quanto condizionano un numero maggiore di altre decisioni. Ogni decisione è presa tenendo conto di tutta una miriade di altre decisioni prese a livello più elevato, allo stesso livello o a livelli più bassi. Ai livelli più alti le decisioni sono in genere basate prevalentemente su premesse di valore, ai livelli più bassi prevalgono le decisioni basate su premesse di fatto. La concatenazione dei due tipi di decisione è data dal fatto che ciò che è basato su elementi di valore a un livello superiore diviene, una volta che a tale livello la decisione è presa, elemento di fatto per il livello successivo. Le decisioni possono riguardare i fini o i mezzi, possono essere programmate o imprevedibili. Una decisione riguardante il fine ad un livello può diventare decisione riguardante il mezzo ad un livello inferiore; le decisioni programmate ricevono impulso dai livelli più alti e vengono messe in opera dai livelli più bassi, quelle imprevedibili prendono il loro avvio da specifiche situazioni contingenti non contemplate nella programmazione.

La decisione migliore sotto il profilo della razionalità è quella che parte da una conoscenza di tutte le possibili alternative e procede alla scelta finale servendosi di tutte le possibili premesse che possono essere rilevanti ai fini della decisione stessa. Tale decisione si raggiunge con il « coordinamento » delle decisioni

dei membri e con l'« integrazione » delle decisioni dei membri in una decisione comune od organizzativa.

La guida all'azione. Le azioni che seguono una decisione possono essere suddivise in azioni verso l'ambiente o in azioni verso gli altri membri (es. azioni verso l'ambiente: percezioni, rappresentazioni, azioni in senso stretto, agite o patite; azioni verso gli altri membri: interazioni, comunicazioni). Possono essere inoltre ordinate secondo la complementarità e la finalizzazione, distinguendo da queste le azioni fortuite, cioè quelle che non sono ordinabili secondo questi due criteri. Dal punto di vista della complementarità, l'azione più alta è « l'azione secondo ruolo » che è fortemente vincolata dalle aspettative reciproche e complementari degli altri attori; dal punto di vista della finalizzazione, l'azione più alta è « l'azione strategica » che è quella che si dirige verso un fine, anche lontano, ma raggiungibile entro un numero limitato di mosse.

In un sistema cibernetico il passaggio dalla decisione all'azione richiede una « specificazione » delle decisioni coordinate a livello di organizzazione e una « complementazione » delle decisioni integrate di organizzazione. Una specificazione adeguata e una complementazione soddisfacente si possono ottenere mediante: una forte interiorizzazione dei fini dell'organizzazione; una riduzione degli eventuali scarti tra interessi dell'organizzazione e interessi individuali; un sistema normativo che fornisca i criteri di scelta per l'azione; un'adeguata informazione sul quadro generale dell'azione e un'adeguata comunicazione bipolare tra capi e gregari; una previsione di essere controllati, con conseguenti sanzioni.

Il controllo. Il momento del controllo richiede un'osservazione dettagliata e precisa dei risultati dell'azione. Si può distinguere il controllo di efficacia (scarto fra previsione degli effetti delle decisioni e risultati) dal controllo di efficienza (scarto tra decisione e attuazione).

È con il momento del controllo che la circolarità della regolazione prende un nuovo avvio che si traduce in una rettifica delle decisioni, con il conseguente assegnamento di sanzioni, o in una convalida delle decisioni. Il potere di controllo è distribuito in modo differente tra i membri: ai capi è affidato soprattutto il controllo di efficienza, ai gregari quello di efficacia. Quando i

due tipi di controllo si assommano nelle mani dei capi si genera nell'organizzazione un clima autoritario, nel caso inverso si scivola verso forme anarchiche. Autoritarismo e anarchia sono disfunzionali al raggiungimento dei fini e alla complementarità dei membri, portano a situazioni di conflitto e alla disgregazione della organizzazione. Nelle situazioni di anarchia, i membri, per evitare la disgregazione, possono arrivare ad autoeleggersi capi autoritari e, in seguito, attraverso la rivolta contro i capi, retrocedere nell'anarchia.

L'impulso del sistema regolatore

È importante mettere in evidenza — anche se brevemente — la necessità di ipotizzare, alla base di ogni sistema regolatore, un sistema normativo che fornisca i criteri di scelta fra le azioni per raggiungere il fine (sistema formale di regolazione) e un sistema regolatore interno che stabilisca la misura e il tipo di applicazione delle norme dell'organizzazione (capacità regolatrice del sistema). Il sistema formale di regolazione può essere studiato indipendentemente dal fatto che sia posto o no in atto (per es. nella società salesiana: lo studio della Regola), la capacità regolatrice del sistema deve essere studiata con specifico riferimento all'applicazione delle norme (per es. nella società salesiana: lo studio di come è applicata la Regola).

Il sistema formale di regolazione. I criteri di scelta forniti dal sistema normativo possono riguardare i valori (regole etiche) o i processi (regole tecnologiche), ma in genere i due aspetti sono concomitanti; l'aspetto di fondo o statico (consuetudini) o le integrazioni e modificazioni dinamiche (regole di secondo grado). Tali criteri non sono mai « totalmente esclusivi » dell'organizzazione, ma tendono ad incorporare — o almeno a confrontarsi — con le norme culturali dell'ambiente in cui l'organizzazione è inserita.

Il rilevamento del sistema normativo può precedere o seguire la decisione: prima della decisione esso consiste nella previsione delle aspettative, dopo la decisione nel giudizio sopra decisioni e azioni concrete.

La capacità regolatrice del sistema. La capacità regolatrice del sistema consiste nella effettiva capacità che esso ha di influenzare

i singoli membri e i subsistemi. Le risposte date all'impulso normativo possono essere: *automatizzate* (si interiorizza talmente la norma che si agisce poi in modo automatico), *logiche* (la misura di identificazione con l'organizzazione è misura per l'azione), *funzionali* (il tipo e la direzione dell'azione sono regolati dal controllo formale e informale).

Il sistema economico

Lo studio dell'organizzazione come sistema economico, cioè come sistema di incentivi che hanno un valore per i membri dell'organizzazione e stimolano l'interazione, implica l'analisi delle azioni in entrata e in uscita verso l'organizzazione e da essa; l'analisi delle interazioni tra i membri e dei rapporti tra i membri e la situazione.

In concreto, nelle organizzazioni, per conoscere le azioni in entrata e uscita e individuare la loro convergenza verso i fini, si potrebbe prendere in esame il sistema di incentivi vigente, che è sempre strettamente dipendente dal tipo di potere attuato nell'organizzazione. Tale sistema può essere così schematizzato:

 Tipo di potere
 Risposta dei membri

 Coercitivo
 →
 Alienazione

 Remunerativo
 →
 Calcolo

 Normativo
 →
 Morale

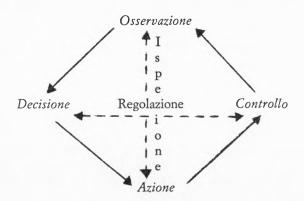
 Responsabilizzante
 →
 Responsabilizzato

L'analisi delle interazioni si va invece orientando — salvo il caso delle organizzazioni aziendali nelle quali il problema è maggiormente studiato — verso il rilevamento della « coesione » vista soprattutto come attrazione che i membri sentono rispetto all'organizzazione come tale. Per conoscere la coesione di un'organizzazione si può analizzare:

1) La percezione globale dell'organizzazione come tale. 2) Il riconoscimento dell'utilità dell'organizzazione in relazione all'informazione che assicura, alla possibilità che offre per raggiungere i fini individuali, alla difesa dell'ambiente. 3) La risposta a bisogni di affetto e di affiliazione. Gli studi finora fatti hanno tentato, più che di approfondire il concetto di coesione, di darne una definizione operativa per poter arrivare a « misurare la coesione di gruppo ». Sembra infatti che il grado di coesione sia una variabile molto importante per determinare il grado di interdipendenza del comportamento di gruppo nei confronti di coloro che dirigono l'organizzazione (maggiore la coesione, maggiore la capacità di collaborazione e di opposizione) e per ridurre la dispersione dei comportamenti individuali, nei confronti del comportamento medio.

La comunicazione del modello cibernetico

Abbiamo visto che quando i momenti dello schema di regolazione di un'organizzazione (osservazione, decisione, azione, controllo) sono attribuiti a unità organizzative diverse, le quattro posizioni funzionali devono essere unite tra di loro da comunicazioni. Per analizzare più in profondità il flusso delle comunicazioni si può ipotizzare un circuito di regolazione, fondato sullo schema teorico presentato, e così schematizzabile:



⁴ Nell'organizzazione la comunicazione viene principalmente intesa come il processo attraverso il quale vengono trasmessi messaggi, cioè complessi organizzati di informazioni, e costituisce il punto nodale di tutta la vita dell'organizzazione in quanto finalizza l'attività al raggiungimento degli obiettivi e abilita il gruppo a pensare, ad agire insieme. Essa è cioè funzionale sia alla dimensione della finalizzazione come a quella della complementarità.

La lettura dello schema porta a distinguere nel circuito comunicativo: 1) una comunicazione periferica o circolare (l'osservazione dà i dati alla decisione, la quale stabilisce l'azione, in base alla quale il controllo attende certi risultati, che verifica tramite l'osservazione); 2) un ponte di regolazione tra decisione e controllo (la prima fornisce al secondo le regole del controllo e il secondo comunica alla prima l'esito del controllo); 3) un rapporto fra osservazione e azione (il rapporto è di tipo ispettivo, cioè equilibratore).

Ad ogni momento corrispondono più funzioni, di cui è opportuno dare alcune esemplificazioni:



Perché queste funzioni siano adempiute nel miglior modo possibile e lo schema di regolazione proposto faciliti il raggiungimento del fine, si rende però necessario un presupposto fondamentale: la rete di comunicazione deve essere adeguata ⁵ a trasmettere tutte le informazioni necessarie. ⁶ Ma quali sono queste informazioni necessarie in una organizzazione?

⁵ Non mi fermo a trattare le caratteristiche di una valida rete di comunicazione, perché sono già state trattate in un'altra relazione (cfr R. Tonelli).

⁶ Si parla di « informazioni necessarie » in quanto l'informazione deve permettere a ciascuna unità dell'organizzazione di partecipare in modo fun-

Un'organizzazione capace di autocontrollo e di autodirezione esige tre tipi di informazione, con rispettivi e adeguati circuiti di comunicazione. Essi sono: l'informazione sul passato dell'organizzazione; l'informazione sull'organizzazione in se stessa e sulle sue parti; l'informazione riguardante l'esterno dell'organizzazione. È soltanto l'equilibrata integrazione di questa triplice direzione dell'informazione che permette a un'organizzazione di adempiere alle funzioni necessarie per la sua vitalità: conservazione, integrazione, adattamento, sviluppo, e per la soddisfazione di tutti i membri.

Le informazioni sul passato dell'organizzazione

Le informazioni riguardanti il passato sono la cosiddetta « memoria » o « tradizione » dell'organizzazione. Esse forniscono ai membri le esperienze fatte dall'organizzazione, le norme dell'attività, la direzione fondamentale dell'organizzazione. Dovrebbero essere oggetto di continuo riferimento, venire approfondite nel loro contesto ed essere riattualizzate nella loro espressione.

Le deviazioni caratteristiche di questo tipo di informazione sono la « cristallizzazione » e l'« innovazione totale ». La prima deriva da un esagerato attaccamento alla lettera del passato e la seconda da una superficiale interpretazione dell'adattamento. I due pericoli possono essere evitati con l'attuazione di un modello cibernetico capace di apprendere in funzione dell'esperienza fatta, cioè in grado di combinare gli elementi di informazione accumulati, in funzione di un maggior approfondimento dei valori dell'organizzazione, delle esigenze del tempo e per un miglior raggiungimento degli obiettivi (es. per la società salesiana: studio del fondatore, delle tradizioni, delle cronache delle case, ecc!).

Le informazioni sull'organizzazione e sulle sue parti

Questo tipo di informazioni riguarda il complesso problema della « situazione presente » dell'organizzazione. È strettamente

zionale, seppure differenziato, alle decisioni. Per quanto riguarda l'informazione ai singoli membri e tra i singoli membri, va sottolineato che essa favorisce — in determinate condizioni — la personalizzazione di ciascuno, obbligandolo a chiedersi, come membro dell'organizzazione: che cosa desidera fare, perché vuole partecipare, come intende agire, come pensa di interagire con gli altri, ecc. Perché un'informazione sia utile a tutti deve essere chiara, completa, pertinente, coerente.

legato alla comunicazione interna e alle funzioni caratteristiche dell'osservazione, della decisione, dell'azione, del controllo, e va sotto il nome di « coscienza » dell'organizzazione. I canali che regolano il flusso delle informazioni sulla « situazione presente » possono essere a una sola via o a più vie, formali e informali, verticali e orizzontali, interni o esterni.

Molti fattori ostacolano la « coscienza » dell'organizzazione, creando serie difficoltà sia ai singoli membri che all'organizzazione in se stessa. A titolo esemplificativo ne indico alcuni tra i più incidenti in un modello cibernetico: il modo con cui una comunicazione viene organizzata e presentata influisce sul modo di recepirla; la struttura della comunicazione esistente in un'organizzazione ha il suo peso nel flusso delle comunicazioni; la comunicazione trova più ostacoli nelle grandi organizzazioni, poiché essa diminuisce la sua efficacia con l'aumento della distanza e della differenziazione tra il punto di partenza e il punto di arrivo; la complessità del codice favorisce la distorsione nelle comunicazioni.

Si possono inoltre sottolineare alcuni ostacoli che sono tipici delle organizzazioni: le deficienze dell'apparato trasmittente (alcune informazioni dovrebbero essere trasmesse e non lo sono); le deficienze dell'apparato ricevente (le informazioni sono regolarmente trasmesse e giungono al punto ricevente, ma non sono percepite nel loro significato); i difetti degli strumenti di trasmissione e dei codici (le informazioni regolarmente trasmesse si fermano per strada o, giunte al polo ricevente, non sono capite o sono fraintese, per difetto del codice).

A tutte queste difficoltà si possono aggiungere quelle di carattere più generale che sono comuni a tutti i raggruppamenti, grandi o piccoli. Esse derivano dal linguaggio, da esigenze di autodifesa, da schemi di riferimento precostituiti, da distanza geografica, da distanza organizzativa, ecc.

Data la possibilità sempre incipiente di cadere in tutte queste difficoltà, è ovvio che le organizzazioni si sforzino di conseguire un sistema di comunicazione che garantisca la massima diffusione delle informazioni tra tutti i membri dell'organizzazione, in modo che tutti siano sufficientemente gratificati e l'organizzazione possa raggiungere nel modo più economico il suo fine (es. per la società

salesiana: studio delle circolari dei superiori, delle relazioni dei direttori, delle informazioni sulle opere, ecc.).

Le informazioni riguardanti l'esterno

Queste informazioni riguardano specificamente il problema della congruenza tra l'attività effettivamente svolta dall'organizzazione e gli obiettivi che essa persegue. Perché si possa raggiungere un equilibrio, nel fluttuare delle inevitabili e continue situazioni di congruenza/incongruenza tra obiettivi e attività, si deve creare nell'organizzazione tutta una serie di feed-back di informazioni che permettono di prendere volta per volta le decisioni necessarie alla rettifica o al consolidamento dell'attività che si sta svolgendo. Questi feed-back possono assumere un duplice aspetto: sono informazioni per stimare la validità dei mezzi usati per raggiungere l'obiettivo (possono essere interne ed esterne) oppure sono informazioni per conoscere l'ambiente in cui l'organizzazione vive (dialettica ambiente/organizzazione) (es. per la società salesiana: statistiche quantitative e qualitative delle opere, statistiche del personale, studi sull'ambiente, ecc.).

Diamo alle pag. 234-235 una tabella riassuntiva del Circuito *in-formazione-decisione-azione*.⁷

 $^{^{7}}$ Cfr Maccio Ch., L'animazione dei gruppi, La Scuola, Brescia 1973, p. 204.

Riflessioni pedagogiche 8

Entro uno spazio così limitato, cioè a conclusione di una specifica prospettiva, non ci si può evidentemente aspettare un discorso pedagogico sistematicamente ben strutturato. Mi limiterò, perciò, a delineare alcune significative implicanze pedagogiche — senza tuttavia scendere ai dettagli — di quanto è stato esposto in questa comunicazione.

Ritengo opportuno rilevare anzitutto — sebbene incidentalmente — che per una considerazione adeguata sulla comunicazione, anche e soprattutto per un discorso pedagogico, non può essere trascurato lo studio della dimensione metafisico-teologica che chiarifica la natura e giustifica l'esigenza della stessa comunicazione, quale espressione dei rapporti convivenziali di/tra persone.

La considerazione della società salesiana come organizzazione, fatta in una prospettiva sociologica sul modello cibernetico, si presenta interessante ed è senza dubbio un discorso aggiornato che va tenuto nel suo debito conto. Infatti, in tutti i settori, e anche nel settore educativo-didattico, quello della comunicazione rappresenta un problema più che mai vivo e complesso, su cui non è il caso di soffermarci ad analizzare. Appare indispensabile, prima di tutto, considerare che ogni organizzazione, in quanto espressione dell'intelligenza, ha a che fare con le *persone* (la priorità della persona). Perciò il principio della personalizzazione, intesa come valorizzazione della persona nella sua realtà totale (strutturata e strutturantesi), deve essere alla base di ogni processo regolatore dell'organizzazione.

Altrettanto indispensabile appare considerare il rapporto dinamico tra un'organizzazione e il suo fine (o i fini articolati). Se, infatti, alla base di ogni organizzazione c'è un fine, per il raggiungimento del quale viene richiesta una adeguata organizzazione, diventano chiare alcune esigenze.

a) L'importanza dell'*interiorizzazione* e della *coscientizzazione* di tale fine in vista del raggiungimento di quest'ultimo. Non va dimenticato, inoltre, il carattere dinamico di questo processo nei suoi aspetti di conservazione-integrazione-adattamento-sviluppo. Anche il fine perciò, come la stessa organizzazione, nella sua

⁸ Queste note pedagogiche utilizzano un materiale elaborato da Sr. Ausilia Chang, fma.

attuazione, non è qualcosa di statico. Il « ritornare alle fonti », l'espressione cara al Concilio Vaticano II, potrebbe essere inteso come lo sforzo di *intelligere* il fine di ogni istituzione nel suo aspetto dinamico, che tenga conto della conservazione-integrazione-adattamento-sviluppo, nella dinamica dei momenti operativi dell'osservazione-decisione-azione-verifica, momenti che impegnano, pur nei diversi modi, tutti i membri.

b) L'interiorizzazione del fine — che potrebbe chiamarsi anche « assunzione dell'istituzione avente tale fine » — da parte di tutti i membri, nel variare dei componenti dell'organizzazione

secondo lo spazio e il tempo, comporta:

— da una parte, un sistema comunicativo o informativo nel suo genuino significato, che non sia soltanto *unidirezionale* (soprattutto nel senso di verticale che parte dall'alto) ma anche *bidirezionale* (sia nel senso del verticale nel suo significato completo che nel senso di orizzontale) e *tridimensionale* (cioè sia entro una istituzione sia tra l'istituzione e l'ambiente culturale in cui opera), così da promuovere la coesione tra i componenti e una sincera ricerca dei modi e dei mezzi sempre più adeguati per il raggiungimento del fine in una visione realistica (questo sistema comunicativo, per il suo aspetto dinamico, potrebbe essere espresso con una *sfera concentrica* nella sua direzione circolare-centripeta/centrifuga);

— dall'altra parte, l'assunzione dei procedimenti dialettici che assicurino: la chiarezza degli obiettivi che si intendono raggiungere, l'adeguatezza dei metodi e mezzi, momenti di verifica/

revisione.

c) I punti a) e b) implicano la presenza di diversi ruoli, la cui specificità è complementare e necessaria per un ordinato raggiungimento del fine, sempre sulla base della personalizzazione. Il vero significato della democrazia non sopporta né l'autoritarismo né l'anarchia, né l'imposizione dei valori né il livellamento o rovesciamento di essi, bensì esprime il significato della collaborazione di persone. Si capisce perciò, ancora una volta, quanto sia importante l'intelligere del fine (o degli obiettivi precisi) da parte di tutti i membri componenti un'organizzazione (o i subsistemi articolati) e l'adeguato coordinamento delle diverse funzioni riguardanti l'osservazione-decisione-azione-verifica, che richiede un'opportuna programmazione.

DISCUSSIONE

Le difficoltà contemporanee della comunicazione salesiana

La discussione che seguì la relazione di suor Enrica Rosanna si concentrò principalmente sulle difficoltà riscontrate attualmente nelle comunicazioni all'interno della Famiglia salesiana. In un primo momento, vari gruppi informali si scambiarono le loro osservazioni su questo punto preciso.

Le difficoltà dei Cooperatori

Incominciò Enzo Bianco: « Il nostro gruppo era molto eterogeneo. Vi erano due cooperatori, uno quasi anziano, l'altra giovane; due Figlie di Ma-

ria Ausiliatrice; un semplice confratello e un ispettore.

C'è anzitutto la problematica della comunicazione tra i Cooperatori. I Cooperatori di una certa età non sono ancora ben qualificati e anche confusi con i benefattori. Quindi sfuggono a un impegno preciso. I giovani Cooperatori invece sono ben organizzati e riescono a lavorare meglio. Ma lo fanno, sembra, fra loro, e questo crea una barriera con gli altri. Perciò la comunicazione fra i gruppi è difficile. È vero che ci sono delle zone dove la collaborazione tra i giovani Cooperatori e gli altri è attuata senza difficoltà, come ha notato la giovane cooperatrice presente. Invece, questa trova una certa incomunicabilità tra alcuni gruppi di giovani Cooperatori e i gruppi esterni, per esempio la classe operaia. La loro estrazione, sono studenti per lo più, impedisce forse di creare contatti. La comunicazione dei Cooperatori risulta difficile anche con le comunità dei salesiani e delle Figlie di Maria Ausiliatrice. C'è poco legame tra questi gruppi. I Cooperatori ritengono che questo sia dovuto al fatto che queste comunità salesiane risultano spesso chiuse su se stesse, al punto che, quando i Cooperatori sarebbero disposti a venire in aiuto a salesiani e Figlie di Maria Ausiliatrice per determinate attività, vedono le loro proposte cadere nel vuoto. In genere però, i giovani Cooperatori non trovano questa difficoltà: si sentono accettati, ma accettati in gradi diversi. Hanno buona accoglienza presso delegati e delegate dei Cooperatori; sono invece ignorati o guardati con diffidenza dagli altri salesiani e Figlie di Maria Ausiliatrice. I motivi potrebbero essere i seguenti. 1) Salesiani e Figlie di Maria Ausiliatrice, soprattutto se giovani, non conoscono i Cooperatori. Non per nulla i delegati e le delegate sono quasi tutti anziani. 2) Alcuni (parroci, direttori d'oratorio) hanno paura che i giovani Cooperatori "rubino" i loro collaboratori. Queste confusioni e difficoltà nascerebbero dalla non chiara delimitazione dei vari gruppi salesiani e dei loro scopi ».

Le difficoltà di comunicazione dei religiosi

« Le Figlie di Maria Ausiliatrice ritengono che la scarsità di personale le spinge a un intenso lavoro che rende più difficile l'incontro tra loro. Il super lavoro riduce le possibilità di incontro tra i membri. Nelle comunità si

verifica oggi una sproporzione squilibrante tra i membri: molte suore piuttosto anziane, poche giovani. Anche i tentativi di aggiornamento non sempre servono. L'aggiornamento produce cultura, non mentalità; di qui le difficoltà di intesa e un delicato conflitto generazionale.

Tra i Salesiani, una seria difficoltà alla comunicazione nasce dalle opzioni politiche e pastorali che vari devono compiere nel loro lavoro. Le scelte politiche (destra o sinistra, scelta del sindacato) sono un problema per i preti operai. E bisogna scegliere tra una pastorale cultuale o di sacramentalizzazione e un'evangelizzazione di ambiente (operai, studenti, anziani...). L'osservazione veniva dall'ispettore presente nel gruppo ».

Il relatore offrì infine il suo punto di vista sulla comunicazione nella casa generalizia salesiana, dove i confratelli incontrano una certa difficoltà a realizzare una vera comunità e, per questo, ad avere delle comunicazioni

di gruppo.

Il gruppo informale di Don Ettore Segneri s'era occupato soltanto dei religiosi e delle loro difficoltà di comunicazione, sia a livello locale, sia a livello ispettoriale. Molte delle sue osservazioni coincidevano con quelle appena elencate. « A livello locale, le difficoltà toccano la comunicazione di tipo personale: disinteresse reciproco dovuto alla diversità di lavoro di ciascuno, divario tra le generazioni, divario culturale dovuto alla diversità di livelli, diversa valutazione sugli obiettivi (fini) e mancanza di un fine o obiettivo comune presente a livello di coscienza. Il molto lavoro non lascia spazi alla comunicazione e stanno sempre più limitandosi anche i tempi tradizionali di incontri fraterni. In particolare, ci sembra grave il fatto che molti non si trovano più insieme a mensa in molte situazioni, per necessità di orari, ecc., mentre la mensa potrebbe forse costituire un'occasione privilegiata per comunicare. Questo a livello locale.

A livello ispettoriale, anzitutto, nonostante i notiziari, non c'è sufficiente informazione reciproca, piena e calorosa delle attività che si svolgono nelle singole comunità, soprattutto quando l'ispettoria ha una grande dimensione e le distanze non permettono incontri di persona. La mancanza di informazione raffredda molto la comunicazione. Ci sembra che alcune indicazioni suggerite dal Capitolo Generale Speciale: le visite fraterne tra le comunità, lo scambio di aiuti nell'insegnamento, nell'azione pastorale, nella predicazione, tra i membri di comunità diverse, proprio per creare il senso della comunità ispettoriale, non abbiano troyato frequente applicazione. Un motivo fondamentale per la ridotta comunicazione all'interno di un'ispettoria è la quasi assoluta autonomia economica di ogni casa e il non partecipare in una forma comune dei beni, come avviene invece in una comunità locale. (...) Questo, a livello di ispettoria, accentua non dico la separazione, ma la mancanza di comunicazione viva ». Concluse il suo intervento con delle considerazioni sul ruolo dell'ispettore salesiano che offre periodicamente e in maniera sistematica delle notizie circa le altre comunità dell'ispettoria, ad esempio, nella visita all'una o all'altra di esse o in occasione degli esercizi spirituali.

Il gruppo informale di Don Alberdi si era soprattutto soffermato su alcuni difetti morali che nuocciono alla comunicazione religiosa contemporanea: «1) La mancanza di volontà, il non avere la capacità di aprirsi (ci sono dei mezzi, delle strutture, ma manca la volontà di comunicare). 2) L'incapacità di riflettere, di studiare, di un'autocritica sincera tra di noi. 3) Non ci si vuole assumere delle responsabilità e si demanda tutto al superiore. 4) Incapacità o non volontà, secondo i casi, nel fare una diagnosi schietta della comunità. Il motivo pare sia la paura. 5) Il supporre che il feed-back sia

sempre una specie di contestazione dell'autorità ».

In relazione a un contesto certamente differente, il gruppo informale di M. Verhulst segnalò « soprattutto difficoltà di carattere, di temperamenti, di mentalità. La personalizzazione crescente comporta un pluralismo di idee, di comportamenti che, da una parte, è molto arricchente e, dall'altra, rende più difficile la comunione e la comunicazione. Di qui il pericolo del dominio esercitato non più come in passato dall'autorità legittima, ma da parte di persone singole (*leaders* spontanei) o da gruppi o da correnti. La democrazia è piuttosto uno *slogan*, che ognuno utilizza a suo favore. Inoltre si tratta di sapere che cosa si intende per "persona matura", per "equilibrio", per "sviluppo della personalità"... ».

Difetti strutturali e difetti culturali delle comunità

Durante la discussione propriamente detta, i partecipanti si diedero da fare per distinguere le difficoltà di ordine culturale o di mentalità, da quelle di ordine strutturale o organizzativo, e a proporre dei rimedi per le une e per le altre.

Secondo il relatore, « il difetto strutturale di fondo che si nota nell'organizzazione salesiana è quello del *feed-back*, che è stato nominato. Siamo nell'incapacità di accettare il *feed-back*, per molti motivi. Il più vero è quello emerso nel gruppo di Don Alberdi: il *feed-back* suona contestazione, mor-

morazione, innovazione.

Un altro difetto è stato accennato: nelle varie comunità si formano dei *leaders* informali. Ora, noi diciamo che questi *leaders* informali si formano quando l'autorità è troppo autoritaria... Dovremmo sapere sfruttare questi *leaders* informali i quali, secondo me, sono il ponte tra la grossa organizzazione e i piccoli nuclei in cui è articolata, tra la grossa organizzazione e la comunità locale. Il *leader* informale non è sempre quello che ostacola il *leader* formale. Quest'ultimo può portare avanti il suo compito molto bene solo quando è coadiuvato dal *leader* informale. A mio parere, non abbiamo saputo valorizzare questo dato sociologico a livello di congregazione ». La profesoressa si interrogò quindi sul ruolo dell'università salesiana nella comunicazione all'interno della congregazione. E concludendo il suo intervento asserì: « Forse non abbiamo ancora saputo cogliere l'importanza della funzione critica », che un centro universitario è chiamato a svolgere per il bene di un ampio organismo.

Uno dei teologi presenti proseguì nella stessa direzione. « Mi pare che la struttura di una comunità condiziona non poco la comunicazione, anche a prescindere dalla buona volontà e da lodevoli iniziative. In comunità molto grosse, per esempio, diventa difficile comunicare. Un'assemblea di settanta confratelli convocata una volta all'anno per un'ora e mezza col compito di

fare una verifica, mi pare che sia piuttosto problematica, già per la sua struttura stessa. Siamo poi, credo, in una situazione di passaggio, da un modello gerarchizzato di comunicazione, che ha il suo vertice nel superiore e che oggi è in crisi, a un modello più democratico, gestito per lo più da leaders informali, che però si è esposto in passato a vari tipi di pressione e di manipolazione. C'è poi da notare che al di sotto di questo discorso strutturale vi è il discorso culturale: i due sono vitalmente connessi tra loro; vanno distinti ma non separati. Si tratta delle mentalità a volte assai differenti tra i confratelli: esse rendono molto difficile la comunicazione specialmente a livello locale. Non è un fatto superficiale, tocca piuttosto la concezione stessa che abbiamo dell'uomo, di noi stessi, del nostro essere cristiani, religiosi, salesiani. Tale concezione guida i comportamenti e incide ovviamente nella comunicazione. I modelli appena indicati sono utilizzati e valutati assai diversamente secondo le mentalità delle persone che li hanno in mano. C'è poi da notare che il pluralismo di mentalità non è ancora e dappertutto accettato... ». Il medesimo partecipante sarebbe ritornato un poco più oltre su parecchi dei problemi qui sollevati.

Utilità e peso delle strutture di comunicazione

Un ispettore si disse d'accordo su un'osservazione del gruppo di Don Alberdi riguardante le strutture « non sfruttate ». « ... Sovente partiamo in quarta contro l'istituzione, le strutture: non vediamo che però sono allo stesso tempo di aiuto. Concretamente, durante questi sei anni di ispettorato, ho dovuto fare sovente una "dolce violenza" ai miei confratelli (mi scrutano, c'è qualche sospetto su questo o su quello, però!). Il nostro Capitolo Generale Speciale diceva: fate delle riunioni, dei capitoli, con i laici... Poi, nella realtà, la gente si è dimostrata talmente satura di riunioni che, alla sola proposta di una qualsiasi assemblea di questo tipo, subito si ribella. In una prospettiva larga, troppo democratica, l'ispettore in questi momenti potrebbe dire: "Ebbene, lasciamo andare, lasciamo perdere". Personalmente sono dell'avviso contrario: dal momento che ci si può appoggiare su una decisione democratica, sia di un Capitolo Generale, sia di un capitolo ispettoriale, si deve forzare la gente. Potrei portare almeno tre esempi, dove con testardaggine si sono realizzate delle cose andando contro corrente. Ma al termine la gente ha dichiarato: — Interessante, abbiamo fatto bene. Se invece avessimo seguito il parere contrario chissà... — Ritengo che le strutture sono di aiuto ancor oggi. Abbiamo non poche strutture create insieme in varie assemblee, ma che non utilizziamo. Non credo che questo sia in opposizione con un governo democratico. Non so che cosa ne pensiate ».

Il conferenziere manifestò la sua opinione su questo punto, nei seguenti termini: « Molte volte noi facciamo dei discorsi sulle strutture. Non è vero? Eppure tutti nella nostra vita abbiamo dato vigore a delle strutture. Non le abbiamo sentite come un peso, perché le abbiamo create noi. Quello invece che troviamo come patrimonio del passato, lo sentiamo come un peso perché non lo abbiamo messo in vita noi. La struttura è necessaria ma, contemporaneamente, è pure necessaria tutta un'opera di destrutturazione. Opera diffi-

cile, perché il ritmo della vita dell'uomo e il ritmo della durata della struttura non corrispondono. I tempi, i ritmi diversi rendono difficile, secondo me, questa opera di destrutturazione ».

L'interferenza dei gruppi di pressione. La comunicazione non ufficiale

Un partecipante sollevò a questo punto il problema dei gruppi di pressione, notificando varie riflessioni che aveva inteso, quando due o tre anni prima del Capitolo Generale Speciale del 1971-1972, un gruppo di professori dell'università salesiana di Roma aveva diffuso dei fascicoli di riflessione sulla società salesiana. Dei superiori della sua regione dicevano: « Questi tali non hanno diritto di parlare alla congregazione. Solo il Rettor Maggiore può parlare alla congregazione ». Notò: « Io non ho saputo cosa dire ». Continuando il suo intervento: « Una seconda osservazione: 1) Chi può parlare della congregazione ai salesiani? Ogni salesiano può parlare ai salesiani, o soltanto il Rettor Maggiore? 2) Che cosa si intende per gruppo di pressione? Che criterio possiamo avere per decidere se un gruppo sia di pressione oppure no? Il primo gruppo di pressione non è forse l'autorità? ».

La sociologa interpellata rispose pressappoco così: « Quali sono i criteri per dire che un gruppo è un gruppo di pressione? Sociologicamente, un gruppo è gruppo di pressione nell'ambito di una cultura, quando si pone come contro-cultura. Questa è una definizione sociologica. Se diciamo che la società salesiana ha una propria cultura, è gruppo di pressione quello che por-

ta avanti elementi controculturali ».

Nel corso della conversazione, uno dei membri del dicastero romano della pastorale degli adulti fece questa osservazione: « A me sembra che una delle difficoltà che potrebbero essere superate stia nel fatto che ogni comunicazione, proprio perché una volta aveva come fonte unica l'autorità, era, ed è ancora oggi spesso, ritenuta come ufficiale. Quando circola una comunicazione, meglio ancora un'informazione, si tende a darle un carattere di ufficialità, con tutte le implicanze che tale qualifica comporta. Il problema è esistito in alcune ispettorie, per esempio a riguardo del Notiziario. È un'informazione ufficiale, che coinvolge la responsabilità dell'ispettore, dell'autorità, quindi, oppure no? Per uno scambio di informazioni, per una libera comunicazione, per arrivare a un confronto fraterno di idee, la soluzione potrebbe consistere nell'accettare che accanto a una comunicazione o informazione che ha carattere di ufficialità, abbia spazio una comunicazione che non ha assolutamente tale carattere, che non coinvolge la responsabilità di nessun superiore, che è invece un libero contributo dei confratelli al fine di costruire insieme una realtà migliore, quindi in un clima di confronto più che di contrapposizione, in un clima di informalità piuttosto che di ufficialità ».

Uno dei presenti, esso pure responsabile di un *Notiziario* interispettoriale, osservò che, dopo tutto, questo voto era già stato esaudito in alcune regioni: « Nell'ispettoria del Belgio-sud, probabilmente anche del Belgio-nord, e sicuramente in Francia, abbiamo dei Notiziari ispettoriali o interispettoriali. Quando scrivo *Don-Bosco-France*, faccio attenzione alle reazioni del mio ispettore. Ma non sono del consiglio ispettoriale. Con questo sistema posso

accettare articoli di confratelli, anche quando so chiaramente che sono contrari al parere di vari altri. E ne sono molto contento. In un certo modo, tutti i confratelli possono sfruttare questo strumento ». E offrì qualche esempio recente.

Un altro membro del dicastero più volte segnalato, ribadì: «Si è accennato a un diritto di comunicare. Credo che la risposta sia: è un dovere il comunicare, e dovrebbe essere riconosciuto a tutti i salesiani. La domanda sul diritto deve essere rovesciata: il dovere di comunicare ». Continuando, insistette sulla comunicazione come risposta alle lettere del superiore generale e al feed-back che dovrebbero suscitare, « Soltanto allora, annotò, il superiore sarà in grado di parlare con conoscenza di causa... Altrimenti, farebbe un discorso del tutto inattuale e fuori di posto... La mancanza di teed-back è già una risposta... Si tende a pensare il feed-back come l'espressione della critica. Può essere una risposta entusiasta. Ma certo, pare che costituisca l'orizzonte ideale — anche se non unico — in cui può manifestarsi l'atteggiamento conflittuale, critico... Per usare un'altra terminologia, si parla di fare esplodere le contraddizioni del sistema. Siamo grosso modo sullo stesso problema. È a questo che dobbiamo arrivare. Ora io mi domando se e come l'informazione può raggiungere tutto questo. Per me, questo è il vero grosso problema, a cui tutti siamo collegati, perché ciascuno di noi può collaborare a questo. L'informazione c'è, ufficiale o non ufficiale, formale o informale, verticale (dall'alto verso il basso e dal basso verso l'alto) o anche orizzontale. Il grosso problema è come utilizzare questi canali per l'informazione salesiana in vista di un feed-back che aiuti la congregazione a maturare e a raggiungere i suoi obiettivi apostolici. È un grosso problema, ripeto, e non so chi possa aiutarci a risolverlo ».

Scelta del modello e la sua evoluzione storica

Il gruppo di lavoro di Don Alberdi interrogò il relatore sull'unicità del modello organizzativo che aveva scelto. Uno storico era di quest'opinione: « In riferimento allo schema proposto, mi chiedo se noi potremmo parlare della congregazione piuttosto in termini di "partito" politico che di organizzazione. In una congregazione — e alcuni teologi lo hanno già detto — più che un'organizzazione, c'è un discorso dominante, di cui si è parlato pochissimo. Nel definire gli obiettivi da perseguire, questo discorso dominante e tanti tabù di cui non si deve parlare, sono molto importanti... ». Al che il suo interlocutore rispose così: « Quando mi fu affidato il tema, si trattava di fare una scelta di mete da perseguire: vedere la congregazione salesiana come organizzazione o come istituzione politica, come organizzazione dal punto di vista strutturale o come partito politico dal punto di vista culturale, perché credo che la congregazione ha una propria cultura (o una propria subcultura che non è totalmente distinta dalla cultura in cui vive...). Ho fatto la prima scelta. Ma credo all'opportunità di studiare l'altra. Dal secondo punto di vista, intravedo però il rischio di ridurre la congregazione a un partito. Ritengo tuttavia che uno studio in merito potrebbe aprire la via a una conoscenza più profonda e feconda... ».

La questione del modello riemerse subito. Un teologo prese a dire: «L'obiezione del gruppo di Don Alberdi l'abbiamo affrontata nel nostro gruppo di ieri. Ed ecco la nostra risposta. Al tempo di Don Bosco c'era un modello che riservava la comunicazione ai soli responsabili del governo o quasi. Abbiamo detto: oggi, per due motivi assai gravi, questo non è più sostenibile. 1) Innanzi tutto per un fatto sociale generalizzato: la socializzazione, la partecipazione, anche nel diritto-dovere di comunicare. 2) Il secondo fatto è ecclesiale: il riconoscimento della cosiddetta "opinione pubblica" nella Chiesa, la "democratizzazione" nella e della Chiesa, anche a proposito della comunicazione. Abbiamo detto: il passaggio da un modello in cui la comunicazione è in mano ai responsabili del governo a un modello in cui la comunicazione è in mano di tutti non avviene senza rischi. C'è il rischio che i possessori della comunicazione diventino un centro di potere contro un altro centro di potere costituito dal gruppo di pressione. Il passaggio deve essere fatto, secondo noi, non attraverso i meccanismi del "gioco di potere" in cui chi comanda o chi comunica di più viene ad avere più potere, ma in un clima di comunione, il che è molto diverso ».

La funzione critica della comunicazione. L'assunzione dei conflitti

Alla funzione critica della comunicazione si era fatto un accenno a proposito della università e, in certo modo, parlando dei gruppi di pressione. Un filosofo si incaricò di ritornarvi sopra: « La comunicazione non nasce da un semplice fatto di osservazione o in seguito alla recezione. Credo che sia importante prendere in considerazione il fenomeno del controllo, dell'intervento critico. Questo entra nel circuito della comunicazione e la sua sorgente non la si vede sempre. Questo aspetto critico va assunto, anzi, pare che costituisca l'aspetto cruciale della comunicazione... ».

Il conferenziere rispose rinviando a quanto aveva esposto sul modello e concentrando l'attenzione sul problema dei conflitti. « È difficile dare una risposta. Quanto sto per dire potrà apparire una risposta semplice, forse semplicistica. Elemento critico o elemento conflittuale? Finora abbiamo sempre pensato alla società, e anche alla congregazione salesiana, come a qualcosa di bene strutturato, di ben compaginato e integrato; in esso, cambiando un elemento, dovevano cambiare tutti gli altri, perché il modello era quello stabile, statico, il modello funzionalista americano. Oggi non la pensiamo più così: siamo convinti che ogni società si regge sul modello conflittuale, perché l'elemento conflittuale è un fattore fondamentale e ineliminabile. Certo, come modello teorico in questo senso, abbiamo solo quello marxista: non abbiamo altri modelli costruiti che ci aiutino a interpretare la realtà. Ad ogni modo, questo modello è fecondo per comprendere una verità: il conflitto è positivo e lo sfruttare il conflitto, il valorizzarlo od il lottare contro di esso (...) è fare un passo avanti. Con una formulazione semplicistica, si tratta di formare e di formarsi non a superare i conflitti (perché non tutti i conflitti possono essere superati, la vita è un rischio, un conflitto), ma per vivere in pace, nonostante i conflitti. Non so se con questa semplice costatazione sono riuscita a chiarire il discorso che volevo fare: sfruttare il rischio come il terreno migliore sia per formare se stessi sia per raggiungere i nostri obiettivi apostolici».

Un ispettore ci tenne ad aggiungere delle sfumature: « A proposito del conflitto: sulla sostanza di quello che Lei ha detto sono teoricamente d'accordo. Ma bisognerebbe fare qui una classificazione dei conflitti. Facilmente ci sfuggono di mano e facilmente cadiamo nella lotta di classe. Ci sono preti e religiosi che pretendono oggi di portare la lotta di classe anche nei confronti dell'autorità religiosa, del loro padre ispettore! Dicono — Di te, M., siamo amici. Non è contro la tua persona che ce l'abbiamo. Tu però sei ispettore! Su questo piano c'è lotta di classe. Non vi facciamo abbastanza attenzione. Diciamo: bisogna valorizzare i conflitti. Certo, ma è molto difficile! Vedo un solo rimedio: pur sfruttando il conflitto, senza nasconderlo, riferirsi sempre a una visione di fede. Altrimenti siamo marxisti, altrimenti cadiamo nel marxismo. Se vogliamo salvare la nostra identità religiosa, cristiana, dobbiamo avere la preoccupazione della comunione ».

Qualche minuto più tardi, uno dei presenti fece la seguente osservazione: « ... Si parla, seguendo i marxisti, non solo di conflittualità, ma di conflittualità permanente. Proprio le situazioni, il vissuto è qualcosa di dinamico e in continua evoluzione. Il superare una certa conflittualità non vuol dire risolvere la conflittualità, proprio perché la vita si evolve sotto altre espressioni, in altre situazioni che creano il conflitto. Ciò che mi pare importante tener presente è che la conflittualità non va considerata in una struttura statica, ma in una struttura dinamica, cioè in vista di un fine. La conflittualità prende senso quando ci interroghiamo sul raggiungimento del nostro scopo con le nostre strutture e la nostra attività ».

Il pluralismo culturale

L'ultima questione affrontata riguardava il pluralismo culturale, di cui si era detto che era inevitabile (accettare i conflitti) e, d'altra parte, il maggiore ostacolo oggi alla comunicazione comunitaria salesiana.

Uno dei presenti avviò il discorso in questo modo: « Vorrei parlare del pluralismo di mentalità che è il maggiore ostacolo a una comunicazione feconda. Non è qui in questione la opposizione tra le vedute della base e il parere dei superiori, problematica che è in larga parte superata qui in Europa o, in ogni caso, nella mia regione (il Belgio), nella quale non esiste ormai più. Quello che riemerge oggi riguarda il pluralismo delle mentalità e delle idee. E qui sicuramente superiori e sudditi si trovano sullo stesso piano. I superiori come gli altri confratelli non sanno più, ad un certo punto, quello che è bene e quello che non lo è. Non lo sanno né l'ispettore, né i direttori, che cos'è vero o bene in quella determinata congiuntura ».

Per un filosofo presente, in simili casi, si trattava ancora di un conflitto, ma tra « persona e struttura ». « Il conflitto rimane in fondo in fondo perché le strutture lo provocano. Le strutture plasmano gli uomini. La creatività, l'originalità non esiste nelle strutture. Si tratta in fondo di un problema di mentalità delle persone... È un problema di educazione quindi... ».

Uno storico fece questo rilievo: « Quando parliamo di mentalità, siamo

sul piano culturale e non più sul piano strutturale. Non confondiamo i due aspetti del discorso ».

A sua volta un teologo si sforzò di offrire una soluzione provvisoria al problema: « In questo pluralismo di mentalità come cerchiamo di uscirne? Perché si tratta di comunicare: nelle assemblee di confratelli, nei gruppi, nei consigli... A mio parere per uscirne è necessario: garantire a tutti il diritto di parlare, diritto fondamentale, e farli parlare; garantire a ciascuno un giusto spazio per potersi esprimere e per poter comunicare con gli altri nel rispetto della propria posizione come di quella degli altri, anche se diversa. È un primo passo che aiuta a comunicare, che aiuta a superare un pluralismo a volte superficiale, fasullo, riguardante cose marginali... Un altro aspetto è questo: il nostro pluralismo interno è provocato dal contesto socio-culturale ed ecclesiale in cui viviamo. Siamo letteralmente bombardati dall'esterno da molti messaggi: scelte politiche, scelte culturali, scelte ecclesiali, orientamenti pastorali, ecc. Tutto questo ieri veniva filtrato dall'autorità interna, da cui si ricevevano poi le indicazioni da seguire in questi vari settori. Ciò facilitava l'unione tra i confratelli riguardo alle idee e all'azione. Oggi non è più così. Si tratta allora di mettere in cantiere una struttura comunitaria, qualche organismo, in modo che il bombardamento di messaggi venga vagliato attraverso un dispositivo di comunicazione che lo possa efficacemente verificare; se si lascia via libera a tutti questi messaggi all'interno della comunità locale o ispettoriale o mondiale, essi spaccano tutto e necessariamente ci dividono in maniera più o meno irreparabile...».

L'obiettore, era da prevederlo, non fu soddisfatto: « Non basta il rispetto della persona e il diritto all'informazione. Ci vuole sempre un criterio per orientare la gente, ci vuole qualche prospettiva. La verità una, assoluta, non c'è in molte cose. Cercare insieme? Senza dubbio, ma non basta: ognuno ha la sua verità. In una discussione ritorna sempre questo ritornello: — Io ho la mia verità e tu la tua. Dunque ciascuno faccia per conto suo. Ma allora non c'è più comunità! ». Si prese atto, una volta di più, che l'attuale irruzione del pluralismo nelle società umane e nella Chiesa di Cristo coinvolge dei pro-

blemi a volte apparentemente insolubili.

Circuito di informazione-decisione-azione

