### Incontro degli addetti stampa e portavoce

### CCEE (Malta, 17-19 giugno 2019)

### Gestione della crisi per la Chiesa, oggi

### Introduzione

### Ho un vivido ricordo della mia prima visita a Malta, 13 anni fa, per tenere un discorso sulla formazione cristiana per adulti. Vennero soltanto dieci persone. Volendo catturare la loro attenzione, avevo esordito così:

### - "È un piacere essere qui a Malta! Mi fa ricordare mia nonna, che mi portava i maltesi ogni volta che andava all'estero".

### Nessuno rise. Anzi, non vidi neanche un sorriso. Dopo un imbarazzante silenzio, una persona seduta in prima fila alzò la mano e disse:

### “I maltesi non hanno niente a che fare con Malta. Il loro nome deriva dal malto d'orzo aggiunto al cioccolato e al biscotto”.

### Rosso in faccia, decisi di ricominciare:

### -“È un piacere essere qui a Malta. Punto”.

### I miei obiettivi

### Apprezzo molto l'invito a rivolgermi a questo pubblico e la fiducia che gli organizzatori mi hanno accordato, affidandomi il primo intervento di questo Incontro annuale degli addetti stampa e portavoce delle Conferenze episcopali europee. Come posso ripagare questa fiducia? Dicendovi la verità! E la verità è che esiste il chiaro e concreto pericolo che questo contributo risulti completamente inutile.

### Perché? Perché siete il pubblico sbagliato! Mi è successo molte volte: parlo a comunicatori (possono essere comunicatori d'impresa o le loro controparti ecclesiali, poco importa) e la conclusione è: "tempo perso". Loro sanno già tutto ... ma non riescono metterlo in pratica… Sono i loro capi che dovrebbero ascoltarmi!

### Quindi, qual è lo scopo di una sessione come questa?

### Vorrei suggerire e sviluppare tre proposte, nella speranza che possano aiutarvi come comunicatori e avere un impatto sul modo in cui la Chiesa in Europa affronta problemi, controversie, crisi e scandali.

### I. Per essere buoni comunicatori, dobbiamo essere degni di fiducia

### Per adempiere ai nostri doveri di addetti stampa e portavoce delle nostre Conferenze episcopali durante una crisi, dobbiamo guadagnarci la fiducia prima della crisi.

### È facile (e a basso costo) dare la colpa ai nostri pastori per la nostra mancanza di autorità all'interno della Chiesa. Questo sarebbe anche vero ... ma infruttuoso. Se vogliamo fare progressi, dobbiamo scoprire le nostre aree di miglioramento e crescere.

### Quindi, chiediamoci: siamo degni di fiducia? I nostri vescovi ci considerano affidabili? La fiducia è sempre importante nelle comunicazioni, ma è indispensabile nelle crisi. Se i nostri capi non pensano che meritiamo la loro fiducia, il nostro servizio alla Chiesa sarà molto meno prezioso del necessario. Invece di parlarci delle tempeste in arrivo, in modo che possiamo prevenirle e prepararci, ci informeranno all'ultimo minuto ... o, peggio ancora, ne verremo a conoscenza tramite i media.

### La fiducia non viene perché la rivendichiamo: ce la guadagniamo dopo un lungo periodo di azioni ben fatte. Lasciate perdere i media! Guadagnarvi la fiducia dovrebbe essere il vostro primo obiettivo. Quindi preparatevi a salire, passo dopo passo, la scala della costruzione della vostra affidabilità.

### Primo passo: non pensate come un comunicatore

### [*Aneddoto: la GMG 2011 e il mio vescovo ausiliare*]

### La prima azione di persuasione va indirizzata verso il nostro vescovo. Se non riusciamo a persuadere lui, con cui condividiamo così tante cose, come possiamo convincere un corrispondente del New York Times, un *influencer* di YouTube o un attivista che si batte contro le discriminazioni nei confronti di qualunque orientamento sessuale?

### Il primo obiettivo nel nostro lavoro è diventare una "persona di fiducia". Non necessariamente "la *sua* persona di fiducia", ma almeno uno dei collaboratori più fidati del vescovo. Entrate nella *coalizione dominante* della conferenza attraverso l'autorità, non tramite il potere.

### Per raggiungere questo obiettivo, dobbiamo tenere ben presenti le sue preoccupazioni, le sue priorità pastorali, la sua agenda. Pensate come uno dei leader, come un vescovo, non come un professionista preoccupato soprattutto dell'opinione pubblica.

### Solo se il vescovo vede che remiamo nella stessa direzione, se non abbiamo una nostra agenda ma la sua agenda o quella della conferenza (o della diocesi), ci vedrà come collaboratori affidabili. La fiducia cresce quando le nostre motivazioni sono basate sul beneficio reciproco, non solo a vantaggio del nostro stesso dipartimento.

### *Quindi, possiamo dire che conosciamo la nostra istituzione, la sua organizzazione, i suoi piani e le sue persone come il palmo della nostra mano?*

### Secondo passo: essere flessibili

### [*Aneddoto: lavorando per un capo prudente, 2001: "e adesso, aspettiamo"*]

### Lavorare per qualcuno che dedica ai problemi della comunicazione meno tempo di noi e che, di solito, ne sa meno di noi, è una sfida. Con grande probabilità, potremmo uscirne frustrati a causa della sua cecità o testardaggine.

### Cerca di evitare questo esito. Invece, sii flessibile. Adeguati alle sue priorità. Presenta le tue proposte collegandole ai suoi piani e alle sue preferenze. Utilizza gli elementi che godono di un’autorità (documenti, citazioni, autori) che egli considera pertinenti e validi.

### L'adattamento include un buon tempismo. Se l'obiettivo a lungo termine è chiaro, dobbiamo capire quando è il momento giusto e quando è meglio aspettare. Non forzare nei momenti difficili. Le proposte non richieste non risultano utili.

### *Quindi, abbiamo il senso della tempistica?*

**Terzo passo: non essere quello che dice sempre di ‘sì’**

Al fine di ottenere la fiducia, si deve sempre essere schietti sulla propria opinione, anche se tale opinione è in contraddizione rispetto alle altre. Solo le persone con una forte personalità hanno il coraggio di esprimere la propria opinione, qualunque cosa gli altri – vescovo incluso – possono pensarne.

Lo so, lo so ... il rapporto con il nostro vescovo non è una normale relazione professionale. Allo stesso tempo, abbiamo gli stessi obblighi dei comunicatori laici. Anche se non veniamo pagati allo stesso modo, abbiamo il diritto e il dovere di dire ciò che pensiamo.

Di sicuro, seguiremo sempre fedelmente la linea stabilita dalla persona responsabile, anche se non ci piace o la pensiamo diversamente. Non è questo il punto. Il problema è che, molte volte, arriviamo in ritardo. Abbiamo vissuto tutti varie volte l'esperienza che, se il nostro suggerimento arriva quando il nostro capo ha già preso una decisione, è improbabile che riusciremo a persuaderlo a cambiare idea.

Il mio suggerimento qui è ... giocate d’anticipo! Precorrete i tempi. Non aspettate: offrite la vostra opinione prima che venga presa una decisione. Agite in modo proattivo, sollevate per primi la questione, quindi spiegate i pro e i contro, infine proponete un piano.

Esprimere un'opinione dissenziente richiede non solo coraggio (*parresia*, diciamo in... argentino) ma anche un’argomentazione intelligente e un’estrema delicatezza. A mio parere, il miglior antidoto al carrierismo!

*Quindi, chiediamoci: io sono coraggiosamente intelligente?*

**Passo finale: lavora di più e meglio di chiunque altro**

Per fare tutto questo, devi lavorare molto. Nella vita della Chiesa, l'organigramma formale non è necessariamente il più importante; la vita di tutti i giorni è più importante. Ciò che conta è chi risolve i problemi. Il lavoro ripaga sempre le persone efficienti, indipendentemente dal loro titolo professionale.

In queste circostanze, l'unica cosa che un comunicatore può fare per adempiere la sua missione è lavorare più duramente di chiunque altro; assumiti molti compiti che gli altri non possono assumersi; lavora in modo da fissare l’asticella molto in alto; presenta proposte complete e approfondite; rispetta le scadenze.

Rapporti scritti bene, con dati precisi e pertinenti; proposte persuasive e complete; un'attenta valutazione di ogni iniziativa richiede tempo, molte ore di lavoro. Potrebbe non essere il modo più semplice, ma non conosco niente di più efficace.

Con questi quattro tratti personali (portata universale, flessibilità, coraggio e duro lavoro), saremo meglio preparati per il futuro che ci attende.

**II. Il futuro davanti a noi**

Le *Cantigas* del Re Alfonso, scritte in galiziano nel XII secolo, raccontano la storia di Sant’Ero, un monaco del monastero di Armenteira. Mentre ascoltava il canto di un tordo, fu rapito in contemplazione del Cielo. Più tardi, quando tornò nel suo monastero, non riconosceva nessuno. Per lui erano passati pochi minuti, ma in realtà erano trascorsi più di cento anni.

Adesso, immaginiamo lo scenario opposto. Immaginiamo di essere a giugno del 2029. Come saranno allora l'Europa e la Chiesa?

Quell'anno inizia con il pensionamento del Principe Carlo in occasione del suo ottantesimo compleanno, nel corso di una bellissima cerimonia a Westminster presieduta dalla Regina Elisabetta. In Francia, dopo un breve ritardo, sono appena arrivati ​​i primi fondi per la ricostruzione di Notre Dame. E, naturalmente, l'Atletico Madrid ha vinto la Champions League sconfiggendo il Real Madrid per 5-0.

A Roma, la riforma della Curia è quasi conclusa. Purtroppo, Papa Ignazio (il primo Papa francescano) sta invecchiando e i media hanno iniziato a compilare la loro lista dei “papabili”. Neppure uno di loro è europeo, quindi rilassatevi...

Seriamente, adesso: pensate che sia difficile immaginare come sarà la Chiesa tra dieci anni? No, è piuttosto facile, almeno per quanto riguarda il pensiero dell'opinione pubblica riguardo alla Chiesa. Guardate le tendenze attuali:

###  Gli abusi sessuali sui minori per mano dei chierici si verificheranno ancora, dopo che molti funzionari pubblici hanno rivelato il contenuto degli archivi di diverse diocesi e ordini religiosi;

###  Le ricerche condotte dai media includeranno anche problemi come le relazioni improprie con gli adulti, la cattiva gestione economica e gli abusi di potere;

###  Alcuni paesi hanno inasprito la loro legislazione contro la discriminazione, infatti adesso fare una lettura pubblica in chiesa di alcune citazioni della Bibbia o del Catechismo della Chiesa cattolica è considerato un reato;

###  In ogni paese, molti cattolici si sono uniti ai gruppi attivisti, che portano avanti quotidianamente un’azione di controllo sui sacerdoti e sui vescovi e sono molto attivi nei social media;

###  Le leggi dell'UE hanno rafforzato le misure governative aperte in tutte le istituzioni europee, comprese le organizzazioni religiose.

### Sì, questo è il fosco futuro ... A meno che non facciamo qualcosa al riguardo! Come scrisse Shakespeare in *Giulio Cesare*: "La colpa, caro Bruto, non è nelle stelle, ma in noi stessi".

### La nostra reazione a ciò che sta arrivando determinerà il futuro. Guardiamo dall'altra parte dell’oceano. Nel 2002, all'inizio dello scandalo negli Stati Uniti, Peggy Noonan, una rispettata scrittrice e vincitrice del premio Pulitzer (e una cattolica praticante), ha scritto su *The Wall Street Journal*:

### La gerarchia ecclesiastica usava il suo potere e il suo denaro per coprire i casi di abusi sessuali da parte di sacerdoti e agiva al di sopra della legge. Esiste la "dimensione del racket": una causa penale che si basa sulla legge contro la criminalità organizzata può essere intentata contro la Chiesa, accusandola di agire come un'istituzione che nasconde il comportamento criminale con l’inganno, con la menzogna e tacendo sui fatti. La Chiesa si è adoperata a lungo per mantenere il silenzio sui casi di abuso per mano di sacerdoti, comprando il loro silenzio in cambio di denaro – per somme finora stimate a totale di un miliardo di dollari – versato a famiglie che sono state convinte a firmare accordi di riservatezza.

### Otto anni dopo, Cristina Odone ha scritto su *The Daily Telegraph*:

### Questo Papa ha fatto più di ogni altro uomo di Chiesa per affrontare la problematica degli abusi dei minori per mano di sacerdoti. (...) Può rivendicare almeno un autentico successo nella tutela dei minori: in Inghilterra e nel Galles, ad esempio, gli addetti alla tutela dei minori sorvegliano ogni incontro tra minori e membri del clero. Il risultato è che, paradossalmente, non c'è posto più sicuro per un minore oggi che essere in compagnia di un prete cattolico.

### C'è speranza, il cambiamento è possibile. Approfondiamo in che modo, come comunicatori, possiamo aiutare la Chiesa a navigare in queste acque turbolente.

### III. Priorità nella gestione delle crisi nel prossimo futuro

### Dedico la maggior parte del mio tempo a insegnare ai quadri intermedi e ai dirigenti aziendali come affrontare una crisi, sia facendo lezione che come consulente per la gestione delle crisi. Ci sono alcune buone pratiche in questo campo che ottengono il consenso tanto degli accademici che dei professionisti. Ne selezionerò alcune che ritengo fondamentali per la situazione attuale della Chiesa in Europa.

### Fate della Chiesa un'istituzione umana

### Ho avuto il privilegio di trovarmi a Roma durante l'incontro in Vaticano sulla tutela dei minori, aiutando l'Ufficio Stampa vaticano a scrivere il piano di comunicazione e diversi documenti di domande e risposte, oltre ad aiutare con i media di lingua spagnola. Ho lavorato molto, ma ho tratto vantaggi ancora maggiori dalla possibilità di fare parte di una grande squadra.

### Il programma includeva una serie formidabile di conferenze tenute da relatori di spicco come i cardinali Tagle, Marx e Cupich e, naturalmente, l'arcivescovo Scicluna.

### La vera svolta, però, non sono stati i loro discorsi, bensì la possibilità di ascoltare le vittime. Abbiamo ascoltato cinque testimonianze registrate, una per ogni continente, proprio all'inizio, più un'altra testimonianza nell'aula ogni giorno. Sono convinto che questa sia stata la ragione per cui i partecipanti sono venuti a Roma da 110 paesi come singoli individui, ma poi sono ripartiti come un corpo - un *collegium* - con una propria missione.

### Questa è la mia prima raccomandazione per il futuro. Per poter affrontare qualsiasi problema con il giusto tono, i portavoce della Chiesa devono essere in contatto personale e diretto con le persone coinvolte e colpite dalla crisi.

### Che si tratti delle vittime e delle loro famiglie, di una comunità locale, dei genitori di scolari, di una facoltà universitaria, di un giornalista specifico o chiunque sia il soggetto interessato, noi (i nostri vescovi e noi stessi) dobbiamo toccare il problema con le nostre mani.

### Le crisi sono dolorose, le crisi mettono in pericolo la vita delle persone, il loro posto di lavoro e la loro reputazione, le crisi distruggono la ricchezza accumulata dopo secoli di buona gestione. Non è facile trattare con un pubblico arrabbiato. Ma dobbiamo farlo.

### Non possiamo parlare di alcun problema drammatico se non capiamo il dramma dall'interno. Può trattarsi di una giovane coppia che non riesce a comprarsi casa, di un transessuale, di qualcuno che ha subito abusi nella sua infanzia, di un immigrato, di un prete accusato di qualche reato o di un medico che è stato licenziato da un ospedale per aver rifiutato di praticare un aborto.

### Non gestite le crisi dall’ufficio. Le crisi sono un luogo di confusione, ma se noi (i nostri vescovi e noi stessi) ci teniamo fuori dalla fanghiglia e lavoriamo dall’interno della bolla, l'inevitabile conseguenza è che finiamo per agire e parlare come burocrati. Questo lavoro non può essere portato a termine con un camice bianco pulito all’interno di un laboratorio, ma come un medico nella serie televisiva ER.

**Andate controcorrente**

Ogni volta che una crisi colpisce un'organizzazione, la tendenza naturale è entrare in modalità di controllo dei danni. Chi si trova all'interno dell'istituzione si sente sotto assedio e sperimenta l’urgenza di difendersi dal nemico. "Non è successo, o almeno non è stato così grave come si potrebbe pensare, oppure sì, è vero, ma si è trattato di un errore involontario".

Scuse, scuse, scuse.

Questa reazione è così frequente che nessuno si sorprende. Al contrario, conferma i sospetti di tutti.

Il mio suggerimento qui è di fare il contrario di quello che l’intuizione ti suggerisce. Non difendere te stesso. Difendi l'interesse pubblico. Scopri quale principio o valore è stato ferito dai fatti che costituiscono il retroscena della crisi e fanne la tua bandiera.

Questa è la risposta giusta per qualsiasi istituzione della Chiesa, poiché qualsiasi cosa negativa sarebbe contro la dottrina, la morale e la legge della Chiesa. Mantieniti saldo nella tua identità e guarda il problema da quella prospettiva.

Questo modo di agire sorprenderà positivamente il tuo pubblico e gli farà capire che tu punti a essere parte della soluzione, non del problema.

So che è difficile. I media laici europei sono coerentemente ostili alla Chiesa in molte battaglie riguardanti la vita, la famiglia, l'educazione e persino la libertà. È assolutamente ragionevole, dal momento che l'etica dell'autonomia è predominante tra i giornalisti: per questo vedono la Chiesa come "il" nemico.

Dalla parte della Chiesa, difendere la dignità della vita dall'inizio alla fine, dal nord al sud del mondo, dai più poveri ai più ricchi, appartiene alla sua identità, e se questo significa che i media saranno arrabbiati con noi, non facciamone un problema, andiamo avanti per la nostra strada. Poi, però, è esploso lo scandalo degli abusi sessuali sui minori da parte del clero cattolico. Eravamo così abituati che i media ci attaccassero senza una buona ragione, che abbiamo perso di vista il fatto che, in questo caso, i media stavano difendendo importanti valori cristiani: la tutela dei minori e degli adulti vulnerabili; l’ascolto delle vittime; la giustizia praticata nei confronti degli autori dei reati; la coerenza, la misericordia...

Probabilmente ricordate l’immagine della giornalista messicana Valentina Alazraki mentre parlava ai presidenti delle conferenze episcopali lo scorso febbraio:

Se siete a favore delle vittime e contro gli autori degli abusi, così come noi: le donne, le famiglie, la stampa, allora siamo alleati, possiamo lavorare insieme per combattere questa piaga. Ma se non è così, preparatevi, perché saremo i vostri peggiori nemici!

Quindi, qualunque sia la crisi, siate controintuitivi e prendete posizione in difesa dell'interesse pubblico. Questo è l'unico modo per avere l'autorità morale necessaria per agire e per parlare.

**Per essere veloce, devi essere preparato**

Nel mondo accelerato di oggi, una delle ‘buone pratiche’ di gestione della crisi dice: "hai non più di venti minuti per reagire sui social media".

Venti minuti ... nella Chiesa? È praticamente impossibile, qualcuno di voi potrebbe dire. Molto spesso ci vuole molto più tempo soltanto per trovare il mio capo ...

Le risposte rapide non sono un dogma, ma un’esperienza positiva dopo tanti casi. Qualsiasi genere di accusa crea un vuoto, così come avviene nella prima fase di uno tsunami. L'acqua prima si ritira, ma poi torna con tutta la sua forza. Se parli, interrompi il vuoto e riduci i danni. Più lenta è la reazione, maggiore sarà il danno.

Se reagisci velocemente e fornisci tutti i fatti rilevanti, non ci saranno altri nuovi elementi, che sono come ossigeno che alimenta il fuoco. Senza ulteriori informazioni, il fuoco si spegne.

Come si può fare questo? Un modo, ovviamente, consiste nell’essere semplicemente veloci e con la giusta grinta. Ma questo non è facile nella Chiesa. Ricordati, Roma non è la Città Santa bensì la Città Eterna, e c’è una ragione per questo.

L'altro modo consiste nel farsi trovare preparati. Nell’avere un piano di crisi. Lo so, il nome stesso fa paura. In effetti, non è altro che una raccolta di scenari: la descrizione di alcuni fatti (esame), la definizione di un problema (diagnosi) e un piano d'azione (terapia).

Cerca di convincere il tuo capo che devi essere preparato per A, B e C. Il motivo: perché garantisce che qualunque cosa accada quando lui non è disponibile, tutti faranno come lui vuole che si faccia. Qualche mese dopo, si passerà a D, E ed F. Nel giro di un anno, avrete un piano completo.

Essere preparati include la necessità che i tuoi canali siano aperti e fluidi. In una crisi, la tua credibilità viene messa in dubbio. Tu diventi la fonte meno credibile. Hai bisogno dell'aiuto dei tuoi amici. Hai bisogno di essere inserito in una rete.

**Gli avvocati possono essere i tuoi migliori alleati**

Molti manuali che trattano il tema della gestione delle crisi sostengono che, in una crisi, gli avvocati di solito sfidano i consigli dei comunicatori. Le organizzazioni si trovano a rispondere a due tribunali, il tribunale ordinario e quello dell'opinione pubblica, ma gli avvocati preferiscono il primo, e purtroppo anche i vescovi.

Gli avvocati raccomandano di non parlare, perché tu sei innocente fino a quando non venga dimostrata la tua colpevolezza, mentre i comunicatori insistono che devi parlare, anche prima di aver raccolto informazioni precise su tutti i fatti. E ci sono molte altre differenze.

La mia argomentazione qui è diversa. C'è un elemento comune: entrambi lavorano sul lungo termine. L'elemento chiave consiste nello stabilire una relazione professionale con gli avvocati non durante la crisi, ma molto prima che si verifichi.

Il mio suggerimento è di lavorare con gli avvocati nelle iniziative di prevenzione e in tutte le questioni relative all’adempimento della legge, per il bene della Chiesa. Ad esempio, rivediete le ultime leggi della Chiesa (*Voi siete la luce della terra*, *Come una madre amorevole*, ecc.) e connettete ogni passaggio con le comunicazioni.

**La trasparenza, il miglior condimento di sempre**

Nell'incontro di febbraio delle conferenze episcopali in Vaticano, il ritornello ricorrente era: responsabilità, affidabilità e trasparenza. Dal punto di vista di noi comunicatori, quest'ultima è quella in cui possiamo dare il contributo più efficace. In realtà, però, i tre concetti vanno di pari passo: la trasparenza è l'unico modo per risultare affidabili. "La luce solare è il miglior disinfettante", disse un giudice della Corte Suprema degli Stati Uniti 150 anni fa!

La trasparenza non è una legge ma parte di una cultura. Sia l'istituzione che i suoi leader sono convinti che la trasparenza sia un loro dovere, altrimenti troveranno sempre qualche scusa per non dare cattive notizie (perché la trasparenza diventa un problema solo quando si tratta di dare cattive notizie: nessuno tiene per sé le buone notizie o i grandi risultati).

Mi sembra chiaro che il Vaticano, e lo stesso Papa, stia cercando di cambiare la cultura della Chiesa e di trasformare la Chiesa in "una casa di vetro", come ha detto più volte Papa Giovanni Paolo II. I cambiamenti culturali, però, richiedono un impegno a livello locale, non possono piovere dall'alto.

Il mio suggerimento è di crescere nella trasparenza poco per volta. Preparate un piano. È più facile decidere da soli che costretti da una pressione esterna.

Iniziate con progetti e aree: settori economici, contratti, posti di lavoro vacanti, ecc. Siate promotori di cambiamento nella vostra conferenza episcopale.

**Infine, non dimenticate la mappa degli attori coinvolti**

Lo scorso settembre, la mia scuola di amministrazione aziendale ha subito un attacco informatico. Un gruppo di *hacker* chiamato "La Nueve", composto da nove donne, ha violato il nostro sito Web e ha avuto accesso alla nostra banca dati: nomi, e-mail, indirizzi, conti bancari, numeri di carte di credito, ecc.

Il direttore delle comunicazioni faceva questo lavoro soltanto da un mese. Ciononostante, ha navigato affrontando quell’attacco cibernetico incredibilmente bene ... e - come succede di solito nelle crisi - siamo stati particolarmente fortunati. "La Nueve" è un "gruppo di hacker etiche" che hanno abbattuto i nostri firewall soltanto per dimostrare che erano vulnerabili, ma non hanno rubato nulla.

Parlando con quel direttore, la lezione più importante che ne ha tratto è stato capire la mappa degli attori coinvolti. Hanno reagito rapidamente e hanno informato gli studenti e gli altri partecipanti. Inoltre, hanno capito che anche i dati dei donatori e delle aziende sponsorizzatrici erano stati compromessi. Successivamente, erano stati colpiti quelli degli ex alunni, dei docenti e del personale. Infine, il pensiero sugli ex dipendenti ...

Se fate una mappa degli attori coinvolti sin dall'inizio, non dimenticherete nessuno sin dal blocco di partenza. In realtà, sarete in grado di metterli in ordine di priorità, di scegliere i portavoce per ciascuno di essi e di assicurarvi che il vostro messaggio sia coerente.

E ricordate: dopo le vittime, gli attori interni sono i più importanti, nelle aziende ... e nella Chiesa. La comunicazione interna è probabilmente la "Cenerentola" della Chiesa, la peggiore possibile.

Per questo motivo, in una crisi la mia ultima raccomandazione è: "le comunicazioni interne sempre come prima cosa".

**Conclusione**

Queste sono le mie sette raccomandazioni per voi per affrontare le crisi. Come potete capire, non c'è nulla di nuovo: tutti le conoscete e le praticate ogni giorno.

Ecco perché l'elemento chiave è sviluppare la fiducia e l'autorità all'interno della nostra conferenza episcopale, per diventare la "persona di fiducia" del nostro capo.

Lavorate duro qui in questi tre giorni, per convincere il presidente della vostra conferenza episcopale che siete venuti in questa bellissima isola per lavorare, non per ... comprare i “maltesi”!

Yago de la Cierva

ycierva@iese.edu