

Argomento: **Autorità e Governance**

Carissimi e stimati confratelli, saluti a tutti voi radunati a Nemi per il LIII Capitolo Generale. Una sincera e sentita gratitudine a padre Laurent Zoungrana e ai Consultori per la loro fiducia, per l'invito a me rivolto per condividere con voi in questa sede le mie riflessioni sul tema *Autorità e Governance*.

La celebrazione di un Capitolo Generale – afferma Papa Francesco – è un momento di grazia per ogni istituto di vita consacrata. In un clima di preghiera e di affetto fraterno, i religiosi si mettono insieme per ascoltare lo Spirito Santo, per affrontare insieme le molte domande e le sfide che l'Istituto affronta in quel preciso momento della sua storia. Tuttavia, prima di essere un momento di riflessione sulle questioni pratiche, un Capitolo è l'esperienza spirituale comune di un ritorno alla sorgente della chiamata personale e comunitaria¹.

L'argomento della mia comunicazione giace sui due sostantivi: l'*autorità* e la *governance*. Cogliere la relazione tra questi due termini e capire il miglior modo di relazionarli per un governo più efficace, questo è il mio obiettivo in questa comunicazione. Per realizzare questo il nostro primo sforzo è quello di capire bene i concetti in causa, cioè l'*autorità* e la *governance*.

L'autorità

Sono numerosi i significati dell'*autorità* attraverso le varie discipline. Mi limito a parlarvi dei suoi significati nell'ambito della vita consacrata; ma non posso fare a meno di presentarvi il senso generale ed etimologico del concetto.

In senso generale, l'*autorità* indica «una riconosciuta capacità generale che ha un ente (sia esso un uomo, un gruppo o, persino, un prodotto umano) di influire su altri uomini e di ottenere obbedienza allo scopo di assicurare loro il conseguimento di beni o vantaggi veri o ritenuti tali»².

Cosa ci dice di preciso questa definizione? Chi dice *autorità* parla di una capacità di influenzare. In senso nobile rimanda all'autorevolezza del soggetto che influenza. Nell'*autorità*, questa capacità va riconosciuta. Mira a assicurare beni o vantaggi a individui diversi dal detentore dell'*autorità*. Perciò chi esercita l'*autorità* non può esercitarla per se stesso. Ecco perché talora il vero responsabile sopporta delle sofferenze o delle umiliazioni a nome della sua responsabilità.

Secondo l'etimologia del termine [*auxano* (ἀύξάνω) in greco e *augeo* in latino], l'*autorità* rimanda al processo di crescita e significa *far nascere* e *far crescere* da una parte, *perfezionare* e *portare a compimento* dall'altra. L'*autorità* fa così riferimento alle due estremità della crescita³. I genitori sono una *autorità* per i figli perché li hanno generati. La loro *autorità* diventa piena quando dopo averli generati, li hanno cresciuti in modo da renderli autonomi e bravi nella società.

All'alba della vita religiosa, finché gli anacoreti vivevano solitari, non si parlava di *autorità*. Quando ebbero i loro primi discepoli – ed è importante precisare che era il discepolo a scegliere il suo maestro – l'anziano veniva costituito in *autorità*. La qualità della vita del discepolo offriva il suo valore all'*autorità* dell'anziano.

Nell'ambito della vita consacrata, l'*autorità* ricopre quattro significati maggiori: indica innanzitutto una *persona* (Dio e quanti lo rappresentano); indica poi un *potere legittimo*; indica di seguito una *qualità* della persona, ossia, la sua *autorevolezza* o una sua *competenza*; indica

¹ PAPA FRANCESCO, «Discorso alle partecipanti all'XI Capitolo delle Piccole Sorelle di Gesù», Città del Vaticano, 2 ottobre 2017.

² CENTRO DI STUDI FILOSOFICI DI GALLARATE, «*autorità*» in *Dizionario delle idee*, G.C. Sansoni Nuova, Firenze 1977, p. 94.

³ Cfr. C. MACCIO, *Autorité, pouvoir, responsabilité. Du conflit à l'affrontement, la prise de décision*, Chronique Sociale, Lyon 1991³, p. 6; M. TENACE, *Custodi della sapienza. Il servizio dei superiori*, Lipa, Roma 2008³, p. 139.

infine un *testo*, cioè, un insieme di norme che tutelano le libertà delle persone (pensiamo alle costituzioni o regole delle diverse famiglie religiose). Per quanti sono di lingua francese si potrebbe fare un gioco di parole col termine autorità (il *a l'autorité*, il *a de l'autorité*, il *est une autorité*, il *fait autorité*).

La governance

Essa si riferisce a un insieme di principi, regole e procedure che riguardano la gestione e il governo di una società, di un'istituzione, di un ente collettivo. È lo stile o la modalità concreta con cui viene governato un ente, una istituzione.

Per quanto riguarda la governance nella vita consacrata, essa può essere ad esempio autoritaria, burocratica, partecipativa o delegata. Può essere rafforzata da un sistema di governo centralizzato, decentralizzato o collegiale.

Trattare dell'argomento *autorità e governance* nell'ambito della vita consacrata induce a cogliere la relazione esistente e/o da stabilire tra queste due realtà per un esercizio sano, sereno ed efficace del governo negli Istituti religiosi.

Ho pensato di presentarvi la mia riflessione in quattro tappe:

- I. Orizzonte dell'autorità e/o della governance nella vita consacrata;
- II. Alcune nozioni di rilievo quando si parla di governance;
- III. Governo centralizzato e/o decentralizzato;
- IV. La realtà del nostro Ordine: difficoltà e suggerimenti.

I. Orizzonte dell'autorità e/o della governance nella vita consacrata

Si tratta per me di precisare il fine dell'autorità e/o della governance. Lo faccio ricorrendo a tre citazioni: la prima, tratta dal Decreto Conciliare *Perfectae Caritatis*, la seconda dai discorsi del Papa emerito Benedetto XVI, e la terza dall'Istruzione della Congregazione per gli Istituti di Vita Consacrata e le Società di Vita Apostolica:

I superiori poi, dovendo un giorno rendere conto a Dio delle anime che sono state loro affidate (cfr.Eb13,17), docili alla volontà di Dio nel compimento del loro ufficio, esercitino l'autorità in spirito di servizio verso i fratelli, in modo da esprimere la carità con cui Dio li ama. Governino come figli di Dio quelli che sono loro sottomessi, con rispetto della persona umana e facendo sì che la loro soggezione sia volontaria⁴.

Il mio vero programma di governo è quello non di fare la mia volontà, di perseguire le mie idee, ma di mettermi in ascolto, con tutta quanta la Chiesa, della parola e della volontà del Signore e lasciarmi guidare da Lui, cosicché sia egli stesso a guidare la Chiesa in questa ora della nostra storia⁵.

Mentre *tutti*, nella comunità, sono chiamati a cercare ciò che a Dio piace e ad obbedire a Lui, *alcuni* sono chiamati ad esercitare, in genere temporaneamente, il compito particolare di essere segno di unità e guida nella ricerca corale e nel compimento personale e comunitario della volontà di Dio. È questo il servizio dell'autorità⁶.

Possiamo parlare anche di orizzonti dell'autorità e/o della governance (al plurale) perché se il fine ultimo è unico, diversi possono essere i fini intermediari. Dalle suddette citazioni, capiamo fin da subito che l'orizzonte o il fine ultimo dell'autorità e/o della governance nella vita consacrata sia la *Volontà di Dio*. Papa Benedetto XVI lo ha chiaramente espresso quando rivolgendosi ai

⁴PC14 §3.

⁵ BENEDETTO XVI, Omelia nella Santa Messa per l'inizio del ministero petrino (24 aprile 2005), AAS 97/2 (2005) 709.

⁶ CIVCSVA, FT 1 §3

religiosi disse: L'esercizio dell'autorità è «un servizio necessario e prezioso, per assicurare una vita autenticamente fraterna, alla ricerca della volontà di Dio»⁷.

I fini intermediari dell'autorità e/o della governance si ricollegano sempre a questi due concetti: l'*animazione* e la *comunione*. Ci possono essere diversi modi di animare o unificare un gruppo, varie strategie attuate per raggiungere questi risultati. Importa in tutto assicurarsi che gli sforzi di animazione e/o di comunione immettono sempre più nella volontà di Dio.

II. Alcune nozioni di rilievo quando si parla di governance

Intendo fermarmi su tre termini in particolare: *la partecipazione, la sussidiarietà e la collegialità*⁸.

1. La partecipazione

Consiste nell'esprimersi o partecipare attivamente alla vita della propria comunità. Partecipare s'intende come un portare il proprio contributo alla vita della propria comunità, del proprio Istituto. *Due condizioni o regole* sono necessarie perché la partecipazione sia positiva e adempia pienamente la sua missione:

- a) I superiori lascino parlare molto liberamente i religiosi, li ascoltino bene e prendano sul serio, il più possibile, le loro opinioni, non prendano decisioni irreversibili prima che i religiosi abbiano potuto esprimersi fino in fondo.
- b) I religiosi interrogati accettino che l'ultima parola non sia la loro, ma quella dei superiori. Si sforzino di mantenere alto il morale e non si lascino andare a critiche sterili, se le ultime decisioni dei superiori sono contrarie a ciò che avevano sperato ed espresso.

2. La sussidiarietà

Consiste in più autonomia di un'istanza inferiore nei confronti di quella superiore: quello che può fare il religioso non lo faccia la comunità, quello che può fare la comunità non lo faccia il superiore; quello che può fare la comunità o il superiore non lo faccia la provincia e così via fino al governo generale.

Sussidiarietà deriva dal latino *subsidiarium* e *subsidium*, che significa *sostegno, aiuto*. «È il principio per il quale un'autorità di livello gerarchico superiore si sostituisce a una inferiore quando quest'ultima non compia atti di sua competenza»⁹.

La *sussidiarietà* «non è soltanto un principio di decentralizzazione nel senso di evitare frequenti e inutili ricorsi all'istanza superiore; questo è soltanto un aspetto giuridico; esiste un altro aspetto, più profondo, più delicato ma più fruttuoso. Come ricorda la parola *sussidiarietà*, che vuol dire: *aiuto* dall'esterno, significa che l'autorità, quindi le istanze superiori, interviene non quando pare e piace, ma quando l'istanza inferiore ha bisogno di essere aiutata (...) La sussidiarietà presuppone che ogni persona e ogni comunità, a livello inferiore, assolvano ai propri compiti con tutte le loro capacità e anche con spirito di iniziativa, con creatività. Soltanto quando non si riesce a coprire tutte le esigenze da soli, si ricorre ai superiori»¹⁰

Vi sono tre esigenze da considerare insieme nel principio di sussidiarietà:

- a) Le decisioni siano prese a livello dell'autorità che ha competenza di prenderle, secondo il diritto (universale o proprio). Se le Costituzioni prescrivono che «Spetta al provinciale ammettere i candidati al noviziato, con voto deliberativo del suo consiglio», il superiore

⁷ Lettera di sua Santità Benedetto XVI in occasione della plenaria della Congregazione per gli Istituti di Vita Consacrata e le Società di Vita Apostolica – 27 settembre 2005.

⁸ Cfr. M. DORTEL CLAUDOT, «Il ministero del governo», in *Consacrazione e Servizio* 33/2 (luglio-agosto 1984), pp. 25-28).

⁹ ZINGARELLI

¹⁰ Cf. LUCIANA DAL MASETTO, «La grazia della sussidiarietà è partecipazione. Interazione tra i diversi livelli del governo: generale, provinciale e locale», in S. GONZÁLEZ SILVA, *Guidare la comunità religiosa: l'autorità in tempo di rifondazione*, Ancora, Milano 2001, p. 140.

generale non ha il diritto, in virtù del principio di sussidiarietà, di ammettere Carlo al noviziato di questa o quella provincia; tocca al provinciale farlo.

- b) Il livello superiore faccia, su richiesta del livello inferiore, ciò che esso non è capace di fare di fronte ad una situazione particolare e difficile; il superiore locale chiami in aiuto il provinciale e non il generale.
- c) Il livello superiore prenda l'iniziativa coraggiosa di intervenire nelle questioni del livello inferiore e anche contro la volontà di questo, se le cose vano molto male. Tale intervento deve rimanere assai raro, si deve riservare ai casi in cui la fedeltà alla vocazione religiosa di una persona, di una comunità, di una provincia è in pericolo, ma è legittimo.

Si confonde spesso la sussidiarietà con la decentralizzazione dei poteri. Sono due nozioni ben diversi. Il principio di sussidiarietà non ha mai voluto dire che la maggior parte delle decisioni deve essere presa a livello locale, piuttosto che provinciale, o provinciale piuttosto che generale.

Rispettare la sussidiarietà si impone a ogni Istituto, mentre centralizzare o decentralizzare è innanzitutto una funzione della natura dell'Istituto.

Collegialità

In senso stretto la *collegialità* indica il ministero dei vescovi uniti fra loro e uniti al Papa e non significa altro.

Utilizzare la parola *collegialità* nella vita religiosa, a proposito di tutto e di nulla, è un abuso di linguaggio. Nel nuovo Codice di diritto canonico non si trova il termine *collegialità*. È meglio parlare di *sinodalità*. Si parla di *collegio* nel Codice di diritto canonico per indicare un insieme di persone fisiche che abbiano o no le stesse prerogative, ma che prendono alcune decisioni in comune, in conformità al diritto proprio e universale (can.115). Nella stessa scia, si parla di *atti collegiali* (can.119), di cose fatte o di decisioni prese *collegialmente*.

In un Istituto religioso, il Capitolo Generale costituisce un organo di governo collegiale nel senso pieno del termine: le decisioni sono veramente prese collegialmente; le schede di voto hanno lo stesso peso e lo stesso valore; quello del Superiore generale non pesa più di quello di qualsiasi altro capitolaro. Così il Capitolo Provinciale, entro i limiti della sua competenza.

Un punto da chiarire in merito riguarda il Superiore maggiore e il suo Consiglio: formano insieme un organo di governo collegiale? Prendono le loro decisioni collegialmente? Gli atti che compiono insieme, possono essere chiamati collegiali?

Il Superiore maggiore e il suo Consiglio decidono o possono decidere con *voto chiamato collegiale* in un numero assai limitato di casi. Ma la cosa rimane così eccezionale che diventa impossibile definire il Superiore Maggiore e il suo Consiglio come un *organo di governo collegiale*. In senso stretto, non si può usare il termine di *collegialità* per il governo generale o provinciale. La responsabilità propria del Superiore maggiore non può essere diluita, disciolta in una vaga responsabilità collettiva del Consiglio. Quest'ultimo non è per nulla un piccolo «parlamento» posto a capo dell'Istituto o della Provincia. D'altronde, con un Decreto in data del 2 febbraio 1972, approvato dall'allora Papa Paolo VI, la Sacra Congregazione per i religiosi e gli Istituti Secolari ha dichiarato: «Non si può ammettere un governo collegiale, ordinario ed esclusivo, per un Istituto, per una Provincia o per una casa, in modo tale che il Superiore non sia che un semplice esecutore. Secondo lo spirito del Concilio Vaticano II (PC 14) e dell'esortazione *Evangelica Testificatio* (ET 25), tenuto conto delle legittime consultazioni come pure dei limiti stabiliti tanto dal diritto comune quanto dal diritto particolare, i Superiori devono godere di un'autonomia personale»¹¹. Gianfranco Ghirlanda che si pone nella stessa linea afferma:

Il superiore dev'essere personalmente responsabile di fronte a Dio, ai superiori maggiori, all'istituto e ai sudditi di ciò che decide e comanda, per cui non può essere ammesso un governo ordinario collegiale a nessun livello, né generale, né provinciale, né locale, che inevitabilmente assumerebbe i caratteri del governo burocratico impersonale. In ogni istituto, tuttavia, come aiuto al governo dei superiori, ci sono organismi di partecipazione o di

¹¹ CRIS, Decreto *Experimenta*, 2 febbraio 1972, in AAS 64 (1972) 391.

consultazione (assemblee, consultazioni, consigli), che esprimono la sollecitudine e la partecipazione di tutti i membri in vista del bene dell'intero istituto o della comunità (c. 633, §1)»¹²

I soli organi di governo collegiale che può avere un Istituto sono dunque il Capitolo generale e, entro i limiti dei loro poteri, i Capitoli provinciali. Per gli altri organi, compreso il Consiglio generale o provinciale, è meglio parlare di spirito di *corresponsabilità*. Questo prende origine dalla comunione di tutti i membri del gruppo. Esige che nel gruppo tutti si sentano personalmente e comunitariamente responsabili del bene comune e mettano in comune il più possibile i loro punti di vista e le loro opinioni, per illuminarsi reciprocamente. La decisione ultima sarà presa dal Superiore legittimo, nel rispetto delle regole concernenti i voti deliberativi e consultivi.

III. Governo centralizzato e/o decentralizzato?

In base alla relazione che viene stabilita tra vita comunitaria e attività apostolica le Congregazioni religiose possono venire a trovarsi in quattro situazioni diverse¹³:

Situazione 1

Nella relazione fra vita comunitaria e attività apostolica, è *la dimensione comunitaria che determina tutto il progetto religioso della Congregazione*. Il servizio apostolico – sia o non sia assicurato nella cornice di un'opera propria della Congregazione – è sempre pensato in funzione delle esigenze della vita comune e mai avviene l'inverso. È come secondario, subordinato alla vita comunitaria. Gli Istituti di questo tipo evidenziano certi accenti della vita religiosa:

- a) si lascia un largo spazio alla preghiera comunitaria, e la Comunità si riunisce almeno quattro volte al giorno per l'Ufficio divino;
- b) si fa la priorità del «vivere insieme». Si trascorrono lunghi spazi di tempo insieme in Comunità per parlare, scambiarsi le idee, condividere in profondità reciprocamente. Per meglio riuscirci, non si esita a ridurre le attività apostoliche e a prendere soltanto del lavoro a tempo limitato;
- c) si preserva al massimo l'intimità familiare della Comunità. Si evitano le uscite all'esterno e ci si apre poco alle persone di fuori.

L'apostolato di questo tipo di Istituti non è di rendere un qualche servizio agli uomini, alla società, alla Chiesa; è di erigere in seno al popolo di Dio delle Comunità molto unite e oranti, che siano per la loro stessa presenza una testimonianza ben visibile per l'ambiente umano che le circonda nell'immediato. Ciò che si compie nelle ore normali di lavoro, è considerato secondario, e ha come scopo primo quello di guadagnarsi la vita.

Situazione 2

È l'inverso della precedente. *L'essenziale è di compiere l'attività apostolica affidata alla Comunità. La vita comunitaria deve piegarsi alle esigenze di tale attività*. Se è necessario, si accetterà di buon grado una vita comunitaria più individualista, meno cordiale, più debole. L'intimità comunitaria rivestirà minor importanza, e la preghiera comunitaria occuperà poco posto: cinque a dieci minuti di preghiera insieme ogni giorno saranno ritenuti ampiamente sufficienti. Infine, i membri della Comunità saranno spesso fuori casa o in viaggio. In questo tipo di Istituti,

- a) L'intero corpo della Provincia conta più della Comunità; l'intero corpo dell'Istituto conta più della Provincia. Ogni Comunità è poco autonomo in rapporto alla Provincia, ogni Provincia lo è in rapporto all'Istituto. Al vertice di quest'ultimo è stabilito un

¹² G. GHIRLANDA, *Il diritto nella Chiesa mistero di comunione: compendio di diritto ecclesiale*, GBPress, Roma 2014, c. 183.

¹³ Cfr. M. DORTEL CLAUDOT, «Il ministero del governo», in *Consacrazione e Servizio* 33/2 (luglio-agosto 1984), pp. 28-34. Lo studio di Michel Dortel Claudot ha preso di mira gli Istituti femminili di vita apostolica, ma le sue conclusioni sono illuminanti anche per gli Istituti maschili.

potere forte, in grado di prendere molte decisioni, perché quello che conta è la missione affidata all'insieme dell'Istituto.

- b) La mobilità delle persone assume una grande importanza, per poter essere là dove c'è maggior urgenza. Ogni religioso rimane disponibile pienamente per cambiare incarico, Comunità, Provincia.

Situazione 3

È una situazione a mezza strada fra la situazione 1 e quella 2. Si esita a sacrificare all'attività apostolica la vita comunitaria o viceversa. Si cercherà una specie di «compromesso» tra le esigenze proprie alla maniera 1 e quelle proprie alla maniera 2. Tali esigenze saranno attenuate: ci sarà meno preghiera comunitaria che negli Istituti di tipo 1, minor intimità familiare, minor tempo trascorso insieme; così pure ci sarà meno mobilità apostolica, un potere meno forte che negli Istituti collocati nella situazione 2.

Situazione 4

Questa situazione è come la precedente un misto delle due situazioni (1 e 2), senza attenuarle né ridurle. La preghiera comunitaria, il vivere insieme, l'intimità comunitaria avranno dunque altrettanto spazio e importanza che nella situazione 1. La mobilità delle persone e il bene dell'intero corpo dell'Istituto assumeranno il valore della situazione 2. Questo quarto modo di vivere la relazione tra vita comunitaria e attività apostolica, di per sé stessa piuttosto dilaniante, è concepibile soltanto a due condizioni:

- a) L'Istituto deve disporre per la maggior parte di medie o grandi comunità, e non di piccole. Intendo per «piccole comunità» quelle di 3, 4 o 5 membri, non di più.
- b) I religiosi devono esercitare il loro apostolato nell'ambito delle opere proprie della Congregazione, mai al di fuori.

Questi quattro modi di situare la vita comunitaria e l'attività apostolica una in rapporto all'altra, non esauriscono tutta la ricchezza della realtà. Non sono altro che punti di riferimento per potersi orientare. Perciò molti Istituti potranno legittimamente pensare che non sono né interamente del gruppo 1, né interamente del gruppo 2, né interamente del gruppo 4, ma che tuttavia non si riconoscono neppure nel gruppo 3.

L'esperienza ha rivelato quanto segue: molte Congregazioni femminili sono teoricamente tra il gruppo 2 e il 4. Il polo dominante e prioritario della vita religiosa rimane la missione apostolica e non la vita comunitaria. Ma si tiene alla qualità di quest'ultima. L'apostolato è prioritario, ma la vita comunitaria non gli viene del tutto sacrificata, come lo è nel tipo 2.

Osservazioni conclusive

Una comunità in situazione 1 ha un forte accento comunitario e quindi può accordarsi a un tessuto più largo a livello di tutto l'Istituto: può sostenersi, senza alcun rischio, anche con un potere più fragile al vertice. La solida consistenza a livello comunitario compensa questa fragilità istituzionale dell'intero corpo dell'Istituto.

Nella situazione 2 vi è un forte accento apostolico; un Istituto che si colloca a questo livello privilegia l'invio in missione in nome della Chiesa, cioè le correnti di vita che partono dal cuore verso la periferia. Tutto ciò che garantisce la coesione dell'intero corpo dell'Istituto, diventa prioritario. Occorrono dunque articolazioni ferme e corrette di trasmissione solide.

In parole povere, la situazione 1 richiede un governo *decentralizzato*, e la situazione 2 un governo *centralizzato*.

Che ne è della situazione 3 dal punto di vista governo? Nel descrivere questa situazione si è parlato di una forma di «*compromesso*». Questo significa che si tratta di una «situazione mediana, intermediaria», di «incrocio», di equilibrio sempre da ricercare.

Una posizione mediana è sempre più difficile da definire che una posizione estrema. Ecco perché in un Istituto nella situazione 3, il governo è anch'essa a metà strada fra la centralizzazione e la decentralizzazione. Ma il fatto di trovarsi a metà strada, farà sì che non ci sarà mai piena soddisfazione negli organi di governo costituiti. Si sarà perciò più vulnerabili di fronte alle correnti di opinione che pullulano in un senso o nell'altro: ora si sognerà un governo detto «più

democratico», ora si aspirerà a un governo più forte. Bisogna accettare e gestire alla meglio questa situazione un po' delicata che fa parte della natura stessa degli istituti collocati nella situazione 3.

Dal punto di vista del governo, la situazione degli Istituti nella situazione 4 è molto differente da quella degli Istituti in situazione 3. Poiché l'accento apostolico è tanto pronunciato quanto nel tipo 2, la coesione dell'intero corpo dell'Istituto è senz'altro prioritaria; le due cose procedono assieme. Le articolazioni ferme, le corregge di trasmissione solide, rivestono la stessa importanza. La situazione 4 richiede dunque un governo centralizzato, come d'altronde si può verificare nelle Congregazioni che rientrano in questa situazione.

Centralizzare o decentralizzare? Tutto dipende allora della natura dell'Istituto. È la conclusione a cui giunge Michel Dortel Claudot. Durante parecchi anni disse, molti religiosi hanno creduto ingenuamente che la decentralizzazione fosse il modo migliore per tutti gli Istituti indistintamente. In questo senso sono stati vittime delle idee che erano nell'aria e alla moda. Buona per alcuni Istituti, la decentralizzazione poteva essere sconsigliata per altri. Buona per gli Istituti nella situazione 1, essa non conviene a quelli collocati nella situazione 2 o 4. Inversamente, essere centralizzati sarebbe un handicap per un Istituto collocato nella situazione 1.

Allora prima di darsi una precisa forma di governo, un Istituto dovrebbe considerare la sua natura, guardare alla sua identità propria. Da essa potrà dedurre la forma conveniente da dare al suo governo. Di questo parere è anche Luigi Sabbarese che in una sua riflessione sull'autorità e il governo nelle Congregazioni moderne asserisce:

La scelta del tipo di governo dipende sostanzialmente dalla tipologia di Congregazione che è stata così riconosciuta dalla Chiesa con l'approvazione del Codice fondamentale (...) Nelle Congregazioni, ove è prevalente la dimensione comunitaria, il governo non ha bisogno di una forte centralizzazione, in quanto il vincolo prioritario resta quello comunitario, a livello locale; il primato è qui accordato al criterio della decentralizzazione. Mentre nelle Congregazioni che sono polarizzate attorno ad un progetto apostolico si richiede una forte e sicura articolazione a livello di governo generale; qui il primato è, invece, accordato al modello centralizzato. La centralizzazione è tipica delle Congregazioni a carattere missionario¹⁴.

E ora come valutare la governance nel e del nostro Ordine? Di quale forma è o dovrebbe essere? Quali sono le sfide da affrontare e in che modo possiamo affrontarle efficacemente?

IV. Il governo nel nostro Ordine: difficoltà (sfide) e suggerimenti (proposte)

La mia lettura sarà senz'altro limitata perché diverse sono le province che non ho mai visitato. Ciononostante, spero di poter dirvi qualcosa che non si discosti dalla realtà del governo nel nostro Ordine.

Considerando la natura dell'Ordine – siamo un Ordine apostolico con indirizzo anche missionario – il governo centralizzato risulta quello più conveniente in base alla presentazione che abbiamo fatto. Guardando da vicino la pratica nostra, mi accorgo che le nostre province sono abbastanza autonome e che l'Ordine va avanti molto più con una organizzazione propria delle singole province. Il senso di responsabilità che sviluppa ogni provincia di fronte al suo futuro è un vantaggio non trascurabile di questo modo di procedere. I programmi elaborati riflettono sufficientemente le realtà di ogni provincia; questo costituisce un altro vantaggio. Sempre in positivo quest'orientamento ha permesso all'Ordine di continuare il suo cammino negli eventi turbolenti del 2013 che hanno coinvolto la Curia Generalizia. Mi posso sbagliare; è del vostro dovere di apportare le dovute correzioni durante le vostre discussioni.

Tuttavia, l'albero non dovrebbe nascondere la foresta. Questa pratica indebolisce il senso di appartenenza e ostacola in un certo senso la missione della Consulta Generale.

¹⁴ L. SABBARESE, «L'autorità e il governo nelle Congregazioni moderne» in *Angelicum* 85 (2008) 1034-1035.

Nella collaborazione tra le provincie, se il governo centrale non ha un ruolo di primo piano, diversi slittamenti sono possibili. Occorre rimanere attenti perché la collaborazione tra province non torni ad essere una collaborazione tra individui, fossero essi i provinciali.

Non vi nascondo che sono personalmente rimasto deluso sentendo più di una volta in Italia, religiosi camilliani affermare che il potere del padre Generale e della Consulta è un potere su carta, operativo solo nella nomina dei provinciali. Mi permetto di farvi questa domanda: il superiore generale, poiché ha «giurisdizione e autorità sulle province, sulle vice-province, sulle delegazioni, sulle case e sui religiosi» (*Costituzione*, 97) può spostare un religioso da una Provincia all'altra senza difficoltà o trasferire soldi da una Provincia all'altra quando percepisce una possibilità e una necessità o un bisogno? Teoricamente sì, ma qual è la situazione in pratica? Allora, che senso abbiamo dell'autorità? Ritengo che la domanda merita di essere fatta perché il modo di fare di alcuni superiori provinciali si trova agli antipodi del significato dell'autorità così come lo abbiamo esposto. Occorre ripararsi dagli abusi di autorità.

Una grande sfida nostra, mi sembra sia quella di rinascere a una giusta comprensione dell'autorità e di curare il profilo dei religiosi da collocare ai vari posti di responsabilità. Invano moltiplicheremo e svilupperemo le strutture se non badiamo a curare la vita dei religiosi. Abbiamo bisogno di superiori responsabili e animatori. Quello che diciamo a livello di Ordine, vale anche a livello di Provincia, nei rapporti tra superiori locali e provinciali, tra direttori di opere e provinciali.

Alludendo all'importanza del *sensu di responsabilità* per un capo, Thomas d'Esterre Roberts scrive: «è cosa più importante del suo sistema di governo; un ministro malvagio può portare a fallimento i migliori sistemi teorici, ma un degno uomo di Stato può fare la felicità dei suoi concittadini, anche sotto una spietata costituzione»¹⁵.

Siamo in un mondo che cambia velocemente, se lo ritenete importante, potete concedervi un tempo per valutare la governance dei cinque ultimi superiori generali (con i rispettivi consigli): Padre Calisto Vendrame, Padre Angelo Brusco, Padre Franck Monks, Padre Renato Salvatore e Padre Leocir Pessini. Dalla loro governance, quali sono i punti chiavi importanti da mantenere per il nostro Istituto?

Mi sembra anche utile ripensare l'idea di un collegio internazionale ben curato per l'Ordine. Oltre a sviluppare il senso di appartenenza all'Ordine, questa iniziativa aiuterebbe a vivere meglio l'interculturalità; potrebbe essere anche una opportunità per la preparazione dei futuri responsabili dell'Ordine al livello generale. Con il sistema attuale, una volta costituita la Consulta, i consultori devono impegnarsi prima a conoscersi. Nel caso avessero avuto un percorso comune in passato, sarebbe un vantaggio.

Un altro punto non del tutto inutile da considerare riguarda la designazione dei responsabili provinciali. I nostri superiori provinciali sono normalmente nominati dal superiore generale con il consenso della Consulta previa una consultazione dei vocali di ogni provincia (C 103). In concreto, il superiore generale non dispone di tempo per informarsi accuratamente sulle persone che le diverse province propongono prima di nominarli. Questa è la situazione perché secondo la nostra tradizione, i vari provinciali sono designati alla fine del capitolo generale. Dal momento che il Superiore Provinciale e il suo consiglio sono nominati dalla Consulta Generale, non sarebbe più opportuno staccare la loro nomina con il sessennio della Consulta per una migliore conoscenza dei religiosi nelle Province? In pratica, pensiamo che la Consulta nuovamente eletta al Capitolo potrebbe procedere alla nomina dei provinciali a metà mandato. La stessa Consulta nominerebbe i provinciali prima del successivo capitolo generale. Nell'impossibilità di modificare la procedura, si potrebbe concedere un tempo più lungo alla Consulta per la nomina dei provinciali (entro tre mesi dopo la celebrazione del Capitolo Generale). Guardando da vicino il sistema attuale ci scorgiamo che vi è una contraddizione sottile del principio della nomina.

Inoltre, per evidenziare meglio la dimensione spirituale dell'autorità, mi sembra utile augurare che gli stessi superiori si comportino da compagni dei religiosi e non da superiori-padroni.

¹⁵ T.D. ROBERTS, *Réflexions sur l'exercice de l'autorité*, Cerf, Paris, 1956, p. 39.

Tornando del resto alla prima dicitura dell'Ordine – Compagnia dei Ministri degli Infermi – la cosa mi sembra naturale. Rispecchia la prima idea di Camillo: «una Compagnia di uomini dabbene».

Importa in questo senso capire che anche se il *governo religioso* promuove alcune regole della democrazia, *non è una democrazia*. A questo riguardo, in una allocuzione del 10 settembre 1957, Pio XII evocando una «Lettera sulla virtù d'obbedienza» di Sant'Ignazio diceva ai religiosi partecipanti alla Congregazione Generale della Compagnia di Gesù:

Sbagliano del tutto coloro che stimano doversi oramai abbandonare la dottrina di quella Lettera, per sostituire all'obbedienza gerarchica e religiosa una certa uguaglianza «democratica», in cui il soggetto verrebbe a discutere con il suo superiore sulle cose da farsi, fin quando l'uno e l'altro si mettessero d'accordo¹⁶.

Importa anche distinguere opportunamente il superiore dalle figure vicine dell'amministratore, del manager e del leader:

Un amministratore controlla perché le attività quotidiane del gruppo siano compiute fedelmente. Un manager pianifica queste attività nel programma quotidiano, settimanale, mensile. Un leader invece è un visionario. Prova a scoprire qual è esattamente la finalità dell'organizzazione. Non trova soddisfazione dal fatto che le funzioni tradizionali sono state osservate scrupolosamente. Cerca di scoprire come la finalità originale del gruppo può compiersi oggi. Ricerca, poi, specifici e concreti passi da attuare per giungervi (...) Un grande superiore deve essere un leader prima di tutto, oltre ad essere amministratore e manager¹⁷.

La figura del superiore si pone, quindi, in continuità con le figure dell'amministratore, del manager e del leader; le assume e le trascende. E per ribadire la necessità di emettere alcune riserve nell'identificare queste figure, condivido con voi questa breve riflessione di Simon-Pierre Metena M'nteba:

Non intendo criticare duramente la *leadership* o contestare l'introduzione, opportuna e ben studiata, dei suoi *principi di organizzazione seria* ed efficiente nella pratica del governo religioso. Mi faccio solo una domanda sulla natura e sulla qualità della correlazione da stabilire tra queste *tecniche moderni di management efficiente* e il *modo di procedere* nella vita religiosa. Anche se questa correlazione sembra chiara ed evidente, possiamo sempre chiederci: come ci adeguiamo in quanto religiosi quando gli imperativi della leadership e la preoccupazione molto contemporanea di una massima efficacia entrano in dialogo o in competizione con le esigenze della vita religiosa?¹⁸

Conclusione

Autorità e governance. È il tema di cui ci siamo occupati in queste pagine. A conclusione della riflessione, ribadiamo quanto disse Papa Benedetto XVI parlando dell'autorità: «è un servizio necessario e prezioso per assicurare una vita autenticamente fraterna, alla ricerca della volontà di Dio».

Per riuscirci, importa da una parte *tenere sempre presente il fine dell'autorità*, cioè, la crescita dei sudditi in conformità al progetto del Signore su di loro; d'altra parte, è sempre doveroso *porsi*

¹⁶ Cfr. PIO XII, «Allocuzione ai religiosi partecipanti alla Congregazione Generale della Compagnia di Gesù» del 10 settembre 1957, in *Acta Apostolicae Sedis (AAS)* 1957, pp. 807-808.

¹⁷ C.P. VARKEY, *Authority: its use and abuse*, St Pauls, Mumbai, 1999, p. 268.

¹⁸ Cfr. S.-P. METENA M'NTEBA, «L'ordre de gouvernement que l'Esprit Saint a inspiré à notre Père Ignace: sur la figure du supérieur religieux», in *Vies consacrées*, 80 (2008/2), p. 91.

sotto la guida dello Spirito e lasciarsi illuminare dalla Parola di Dio. L'autorità allora ritroverà il suo carattere e senso di servizio o diaconia d'amore. Questa è la verità e noi «non abbiamo alcun potere contro la verità» (2Cor 13,8).

Per una buona governance, non basta essere preparato in amministrazione, leadership o management. *La buona governance è un'arte, una scienza e un atteggiamento spirituale. Il più importante a mio avviso è saper vivere in presenza di Dio da chi proviene ogni autorità e riconoscere Cristo come il suo modello ultimo.* In poche parole, la buona governance suppone un esercizio dell'autorità in tutta verità, libertà e carità. Consapevoli che questo rimane anche e soprattutto una grazia che solo il Signore può concedere, gliela chiediamo umilmente per tutta la Chiesa: «La tua Chiesa sia testimonianza viva di verità e di libertà, di giustizia e di pace, perché tutti gli uomini si aprano alla speranza di un mondo nuovo» (Preghiera eucaristica V/c).