

## QUALI PROCESSI DI RIFORMA ECCLESIALE OGGI IN ITALIA?

### 1. PENSARE IL PROCESSO DI RIFORMA

La mia riflessione si colloca in dialogo con l'intenso e ricco percorso di ricerca che abbiamo sviluppato nel corso di questi tre anni come associazioni teologiche operanti in Italia, a partire dalle diverse sensibilità e competenze disciplinari, grazie alla volontà di un autentico confronto con gli altri partecipanti e con le altre associazioni, sollecitati dallo sguardo "altro" che gli altri teologi/teologhe, biblisti, storici, ci andavano consegnando, nell'intrecciare con noi linguaggi, paradigmi, metodologie diversi.

Il lavoro svolto insieme è **ampio e articolato**, ricco di numerosi **interrogativi** che hanno progressivamente tracciato il cammino comune, come ben è stato richiamato nell'intervento del prof. Giacomo Canobbio. È cresciuta nel corso del lavoro la **coscienza della necessità, dell'urgenza, della possibilità** di un processo di riforma che investa la chiesa italiana.

Le tre direttrici indicate nella seconda fase di lavoro (povertà, dialogo, potere/*potestas*) sono state sostanzialmente confermate e riprese, come essenziali e definenti, qualificanti per la riforma auspicata, nel quadro delle istanze emerse nell'incontro dell'aprile scorso (su base biblica, giuridica canonica, in rapporto alle urgenze pastorali proprie del contesto italiano).

Ho già offerto una prima sintesi e una prima lettura critica di queste tre direttrici nel seminario di dicembre 2020 (di cui avete ricevuto il testo scritto): non vorrei quindi ripetere quanto già affermato, in rapporto soprattutto alla visione orientativa che deve guidare il processo di riforma (il *che cosa* della riforma auspicata: le tre direttrici ne costituiscono punti di riferimento basilari). Per altro il prof. Canobbio ha già richiamato le integrazioni che suggerivo per le tre tematiche, i cinque criteri orientativi per la riforma, le cinque sfide aperte che riconsegnavo per il lavoro comune di ricerca.

Vorrei invece **integrare** quella mia riflessione soffermandomi sul **processo**: su **come** avviene (o può avvenire) una riforma che sia "felice" ed efficace, su quali siano le condizioni e le **precondizioni** (quanto a persone e strutture) e le possibili resistenze, e sulla **forma specifica di riforma a cui papa Francesco "pro/voca"** la chiesa intera e la chiesa italiana, in particolare (**quale** riforma).

Nella proposta ecclesiologica che è al cuore della mia riflessione il "che cosa" (la visione ideale che guida la riforma) e il "come" (la modalità con cui avviene una riforma possibile ed efficace) non sono separati: possono e devono essere distinti, ma per una chiesa che si comprende come soggetto in divenire storico la dinamica del cambiamento incrementale e la promozione di specifiche e urgenti prassi di riforma complessiva e profonda non sono separabili dal processo trasformativo che le rende possibili e le attua di fatto.

Ho quindi riletto le tre relazioni su dialogo, povertà, potere secondo un'ottica dinamica, cercando di cogliere quale sia il processo di che riforma suggeriscono e aprono queste tematiche e le riflessioni condotte, in una lettura che vuole **“mettere a fuoco”** priorità di tipo logico-strategico ed assiologico. Ho proceduto quindi su due binari: da un lato **focalizzare** l'essenziale possibile, dall'altro **individuare** ciò che motiva la riforma, cioè le ragioni creatrici di significato, capaci di sollecitare e guidare il corpo ecclesiale nel difficile processo di una trasformazione complessiva, che tocca il volto pubblico di chiesa, le relazioni tra i soggetti, la visione della natura ecclesiale e della sua missione, le strutture portanti.

## 2. UNA NECESSARIA INTERDISCIPLINARITÀ

Un primo elemento di consapevolezza riflessa acquisito dal nostro “lavoro sinodale” è che la riforma della chiesa chiede **interdisciplinarietà**: differenti sono stati gli specifici apporti disciplinari, le epistemologie che hanno guidato la ricerca, le domande che, dallo specifico punto di prospettiva (esistenziale e teologico) di ciascuno, i partecipanti si sono rivolti reciprocamente e che hanno permesso l'approfondimento.

Mi paiono essenziali **quattro apporti** per pensare il processo di riforma della chiesa (il “come”), che -a conclusione del nostro lavoro di seminario- suggeriscono ulteriori piste di approfondimento e ricerca.

1. La lettura storica del divenire della chiesa, **sia del cambiamento permanente incrementale**, che investe il corpo ecclesiale, sul piano della autocoscienza e della prassi del “Noi ecclesiale istituzionale” (che è un soggetto storico in permanente lento e costante divenire), **sia delle riforme complessive** - poche - che hanno segnato profonde **svolte** nel corso della storia della chiesa. Tra queste trasformazioni ricordo in particolare: la “riforma istitutiva diffusa” del IV-VI secolo, la riforma carolingia (unità intorno all'*uniformitas*), la riforma gregoriana, la riforma tridentina e il suo sviluppo successivo con la strutturazione delle relazioni ecclesiali data nel Vaticano I e nella codificazione novecentesca, il concilio Vaticano II come concilio con intenzionalità di riforma. Il corpo ecclesiale attuale porta ancora i segni plasmanti che vengono da queste riforme. Ma non possiamo dimenticare la riforma protestante (e le figure plurali di chiesa a cui essa dà luogo), le riforme monastiche e dell'osservanza, e il capitolo del conciliarismo e delle riforme abortite o bloccate, delle forme ecclesiali auspiccate in trattati teologici e “movimenti di riforma”, volute ma non realizzate.

Nel nostro seminario si è avvertita l'assenza del contributo degli storici della chiesa e del cristianesimo. Penso agli apporti che vengono dallo studio di testi della scuola di Ladner e dei suoi discepoli, Bellitto, Constable, etc. (cf. bibliografia finale). Da questi studi emergono alcune

domande e indicazioni sulle direttrici della riforma (la maggior parte sono riforme prima ricordate sono state elaborate e guidate secondo un modello “*top-down*”, dall’alto in basso, dal centro alla periferia) e sulla correlazione tra capo e membra: per servire la riforma ecclesiale oggi dobbiamo affrontare questi stessi snodi e dare una risposta specifica in rapporto all’attuale configurazione ecclesiale<sup>1</sup>. Così pure possiamo contare su numerosi studi di taglio storico sul linguaggio e sull’evoluzione del senso dei lemmi vicini a “riforma”, cioè *rinnovamento, rifondazione, conversione, cambiamento, rivoluzione*, che possono favorire una più precisa comprensione delle dinamiche in atto e sul modo di procedere per attivare e sostenere un processo complessivo di riforma. Alcuni di questi studi si soffermano, ad esempio, sul senso da dare al prefisso “ri-”, che qualifica molti dei termini a cui ricorrono i riformatori (le parole d’ordine usate): può essere implicita l’idea di una riforma come “ritorno al passato” (magari a una vagheggiata e idealizzata “età dell’oro apostolica”), oppure può esserci il richiamo alla conversione e al rinnovamento interiore (senza che comporti modifica diretta delle strutture), o ancora può darsi la visione orientativa di una rigenerazione, per una forma realmente nuova a partire dal futuro desiderato (escatologico), o ancora per riforma si pensa a una trasformazione strutturale sulla base di una comprensione rinnovata della missione del corpo ecclesiale.

**2. Una lettura teologico-sistemica, più precisamente ecclesiologica, della riforma.** C’è un interrogativo imprescindibile al cuore di ogni progetto di riforma ecclesiale: quale ecclesiologia sostiene il progetto di riforma e la comprensione del processo riformatore? Alla luce della visione ecclesiologica del Vaticano II, al termine di questo seminario triennale, mi sembrano ancora da approfondire alcuni snodi secondo i quali la riforma avviene: la comprensione della Tradizione e del suo sviluppo, tra fondazione apostolica e qualificante dimensione escatologica; la relazione costitutiva tra *sensus fidei fidelium, sensus fidei ecclesiae*, tra fondamento nel *munus* profetico (per tutto il popolo di Dio) ed esercizio del *munus docendi* e del *munus pascendi ac regendi* dei vescovi; l’apporto dei segni dei tempi per la ri/comprendimento del vangelo nell’oggi della storia, e per la rideterminazione di forme di organizzazione ecclesiale inculturate. Più in generale si tratta di sviluppare un’ecclesiologia a più deciso orientamento pneumatologico e storico-escatologico, con un approfondimento del tema della “*apostolicità*”: la chiesa è in riforma permanente perché affermiamo “Credo la chiesa apostolica”, nel rapporto tra apostolicità di dottrina, *forma ecclesiae*, esercizio del ministero, etc. L’ecclesiologia ha bisogno di dispiegarsi, da riflessione sulla natura della chiesa (che può sempre dare luogo a visioni statiche e a storiche) a riflessione critica sul processo di “istituzionalizzazione aperto” di edificazione-missione permanente, e sul *farsi* chiesa.

---

<sup>1</sup> Gli studi storici citati mostrano la correlazione tra riforma ecclesiale e universo culturale, contesto sociale ed economico, forma politica in cui la riforma avviene.

3. Nel nostro lavoro di seminario è risultato rilevante **l'apporto della filosofia sociale e delle scienze sociali** (sociologia, politica, pedagogia e psicologia sociali, etc.), che evidentemente non costituiscono l'infrastruttura unica del pensiero teologico, ma offrono uno strumentario critico necessario per leggere le dinamiche istituzionali che sono proprie di un corpo sociale complesso come quello ecclesiale. Più specificamente, in queste mie riflessioni che raccolgono e rileggono il lavoro svolto insieme, farò ricorso alla teoria critica della società di Jürgen Habermas e alla lettura sulla costruzione sociale del senso di P. Berger e N. Luckmann, come anche agli studi di sociologia dell'organizzazione di Burke, Weick, Schein. Il **come** avviene una riforma efficace di un corpo sociale complesso (come è la chiesa) lo possiamo conoscere e approfondire grazie anche a questi studi di taglio sociologico.

4. Infine, è emerso il ruolo imprescindibile **della canonistica e del diritto canonico**, non per applicare ciò che è statuito e codificato ma per coglierne l'apporto **nei** processi di istituzionalizzazione ecclesiale (frequenti sono stati i riferimenti nelle relazioni e nei dibattiti al *de iure condendo*); per comprendere le possibilità inesplorate di cambiamento incrementale (c'è un "già" della codificazione non attuato che aprirebbe spazi nuovi di azione pastorale); per dare consistenza alle anticipazioni innovatrici desiderate; per pensare forme nuove e nuove collocazioni del diritto nella riforma ecclesiale voluta.

*I contributi offerti dalle associazioni intorno alle tre direttrici (dialogo, povertà, potere) e le indicazioni che ci vengono dalla storia e dalla sociologia delle organizzazioni e delle istituzioni ci permettono di comprendere "come" possa avvenire un processo di riforma efficace, quali siano le resistenze presenti e la modalità più adeguata per affrontarle, quali siano le risorse e le leve del cambiamento presenti, e di affrontare il delicato tema della leadership (chi può promuovere la riforma). Sono altrettante domande aperte da collocare nello specifico "scenario" della chiesa italiana e in rapporto con gli orientamenti di riforma ecclesiali presenti nel magistero di papa Francesco.*

### 3. RINNOVAMENTO O RIFORMA?

Nel pensare la riforma della chiesa è essenziale distinguere il **"contenuto"** della riforma (la visione orientativa di riferimento e i campi/settori/aspetti da riformare) dal **"processo"** con cui la riforma avviene, sapendo però che si tratta di due piani correlati e che il **"come"** avviene il processo è determinante in ordine al **"che cosa"**, alla riuscita ed efficacia della riforma. Se da un lato, non vanno mai confuse visione ideale che guida e orienta il processo e

fasi progressive di avvicinamento e realizzazione (che possono essere e sono di fatto parziali), dall'altro nel processo si delineano e si anticipano elementi della futura configurazione ecclesiale. Le fasi intermedie non sono strumentali per il fine ultimo, ma sono inizio e anticipazione dell'obiettivo finale da raggiungere. Nel processo di riforma non solo si pongono le fondamenta, ma si inizia anche a realizzare la trasformazione voluta.

Va però prima di tutto indicata quale sia la logica di “cambiamento/rinnovamento” che si vuole perseguire. Va distinto il **cambiamento incrementale**, cioè l'evoluzione progressiva, dalla **riforma vera e propria**. Si tratta di due dinamiche di rinnovamento diverse, davanti alle quali si deve operare una prima opzione basilare, senza confondere o sommare le due traiettorie, che rispondono a logiche diverse e richiedono operatività differenziate.

- a. Il **cambiamento**, il **rinnovamento progressivo**, segna tutti i corpi sociali: le istituzioni, le organizzazioni sono soggetti storici che *si sviluppano e mutano* sollecitati da fattori esterni (cambiamenti culturali) o da adattamenti interni, che paiono necessari per realizzare in modo più efficace la missione, o ancora per cambiamenti intervenuti nei soggetti e nelle procedure. Le organizzazioni passano attraverso fasi, cicli di vita tipici, per cui i cambiamenti sono in gran parte gradualmente e non pianificati. Quando parliamo in modo generico di “rinnovamento della chiesa” spesso pensiamo a un cambiamento secondo continuità, fatto di piccoli e continui passi e adattamenti, di un maggior coinvolgimento di persone, di una più approfondita maturazione di coscienza ecclesiale, etc. Alcuni interpretano l'“ecclesia *semper reformanda*” con questo significato, di un rinnovamento permanente interiore, di una conversione dei cuori e delle forme ecclesiali che si sviluppa nel tempo, secondo una dinamica di sviluppo di presupposti interni già presenti, nella linea di un approfondimento e miglioramento della forma passata e presente di chiesa.
- b. Le **riforme**, in senso stretto, sono contraddistinte da alcune caratteristiche specifiche. Le riforme sono prima di tutto **intenzionali**: sono oggetto di una precisa decisione; si sono una deliberazione posta e dichiarata pubblicamente, e una pianificazione (più o meno dettagliata); si richiede una consapevolezza del compito che ci attende e una volontà di portarlo a termine. Le riforme, in secondo luogo, sono articolate intorno a una **visione complessiva** e prospettano sempre un **disegno ideale** di riferimento (relativo alla missione e alla forma del Noi sociale). Toccano **l'insieme** del corpo sociale o **un suo settore** specifico ma considerato nella sua organicità interna complessiva; riguardano sia le scelte fondamentali, di base, intorno a cui il sistema sociale si pensa ed è organizzato, sia quelle attività attraverso cui si esprime il volto complessivo di chiesa e il rapporto con il mondo. In terzo luogo le riforme comportano una discontinuità, con una decostruzione della figura del passato e una ricostruzione che tocca in profondità il corpo sociale, i

modi di pensare e di agire: le riforme operano e implicano sempre un mutamento della “cultura” di chi appartiene e dell’istituzione, quindi i miti cioè le narrazioni identificative, i rituali, i linguaggi, le appartenenze, le strutture portanti. Cambiano comprensione della missione, esercizio della leadership e gestione dei poteri, strategie operative e strutture formative e decisionali, sistema organizzativo. Per questi motivi le riforme, sia quelle nate sulla spinta di un cambiamento culturale che mostra l’inadeguatezza della figura di chiesa finora vissuta, sia quelle frutto di un ripensamento teologico interno profondo, sono sempre rare nella storia della istituzione ecclesiale.

I cambiamenti possono toccare alcune parti senza modificare il sistema complessivo: le istituzioni sono fatte per durare nel tempo (la codificazione è a servizio di questo prima di tutto) e quindi si orientano quasi naturalmente a favore del cambiamento incrementale o adattativo e non delle riforme complessive, ma indubbiamente ci sono momenti storici, eventi, fattori sociali che sollecitano a processi più complessivi.

Se si debba operare animando un cambiamento nella linea dell’evoluzione del già presente o se si debba adoperarsi per pensare e promuovere una riforma complessiva dipende dalla valutazione di alcuni fattori relativi al contesto e ai soggetti coinvolti; se si ricorre all’uno o all’altro dipende dalla tipologia di istituzione, dal momento storico, dalla natura dei problemi presenti, dalle richieste dei componenti. **Non esiste una risposta univoca**, che possa essere data in astratto: le organizzazioni non cambiano nella stessa maniera e non c’è un modo migliore di un altro in via teorica. Ma è necessario un discernimento previo: cambiamento o riforma, in questo momento, per questa nostra chiesa? C’è una decisione che deve essere posta dopo attenta valutazione (Nel caso della chiesa italiana ho l’impressione che si parli di riforma, ma si pensi in realtà al cambiamento, ad un adattamento parziale di forme o di alcune strutture). Se si opta per il cambiamento incrementale, il focus dell’intervento andrà sulla formazione, sulle procedure, sugli obiettivi a breve tempo, sui “manager” (cioè su chi gestisce abitualmente l’autorità per l’intero corpo sociale o ha responsabilità di settori specifici); se si sceglie la via - impegnativa- della riforma, si deve riflettere sulla missione e sul suo compimento, si deve guardare al Noi sociale e ripensare una visione ecclesiologica ed ecclesiale complessiva, si deve riflettere criticamente sulle relazioni interne e sulla “cultura” diffusa del corpo sociale.

Nell’attuale **contesto della chiesa italiana di oggi**, si possono cogliere, come evidenziavano le tre relazioni e gli interventi seminario di aprile, numerosi segnali di una riforma necessaria<sup>2</sup>: il desiderio di realizzare positivi percorsi sinodali, le reazioni agli abusi e alla debolezza di sistema

---

<sup>2</sup> Pur nelle differenze esistenti tra nord, centro, sud Italia, tra le diverse diocesi italiane -più o meno grandi, con diverse culture religiose diffuse, più o meno segnate da fenomeni di urbanizzazione e secolarizzazione o più ancorate alla tradizione devozionale e di religiosità popolare.

ecclesiale e ministeriale che essi rilevano, il disagio di tanti operatori pastorali, la denuncia di un limitato riconoscimento del vitale apporto dato dalle donne alla vita pastorale e l'allontanamento dei giovani, le speranze di cambiamento e le richieste poste. C'è la percezione di un declino, e le reazioni all'interruzione pastorale nella pandemia sono indicative di questa sensazione presente in molti<sup>3</sup>. Veniamo da una lunga stagione in cui è stato forte l'influsso della ermeneutica magisteriale pontificia sulla recezione del concilio, in cui si è privilegiata la parola e l'influenza pubblica dei vescovi ai processi di ascolto e di formazione degli adulti nella base o di responsabilizzazione dei battezzati laici nella sfera pubblica (se ne è poco riconosciuta o promossa l'autonomia). In Italia per altro, a differenza della Germania, non abbiamo strutture stabili di rappresentanza dei laici, in cui possa esprimersi una "opinione pubblica cattolica", né è abituale il confronto tra vescovi e teologi.

Indubbiamente ci troviamo nella fase attuativa di un concilio di riforma, quale ha voluto essere il Vaticano II (pensiamo alla riforma liturgica e alle parziali innovazioni nella catechesi), a confronto con una volontà di riforma espressa più volte da papa Francesco. Già dal 2013 la parola "riforma" appare nei suoi discorsi e nei documenti e la ribadisce nel discorso alla chiesa italiana riunita a Firenze nel novembre del 2015, anche se dal 2016 assistiamo a una progressiva scomparsa a favore del lessico della conversione pastorale e del rinnovamento. In ordine alla decisione se sia opportuno puntare sul "cambiamento incrementale" o su processi di "riforma" dobbiamo valutare quale sia il livello necessario e quale sia il livello sostenibile di cambiamento per il corpo ecclesiale (non solo dei vescovi) e a quale livello si ponga la domanda diffusa dei battezzati, oltre che le motivazioni espresse da teologi e operatori pastorali (ministri ordinati e laici). La questione non è "se" dobbiamo cambiare, ma con quale profondità e ampiezza, in quali tempi e attraverso quali fasi, chi deve promuovere il cambiamento, come motivarlo e viverlo.

Personalmente, penso che non sia più tempo di adattamenti, ma di riforma nella linea del Vaticano II. Il rinnovamento/restyling delle attività pastorali e delle strutture è diventato insufficiente, appare inadeguato, toppe nuove su un vestito vecchio che stanno lacerando il corpo ecclesiale, nel silenzio dei tanti che si allontanano. La pastorale parrocchiale oggi è in larga parte inefficace quanto alla missione di annuncio evangelico per tutti (è inefficace sul piano delle persone, delle strutture, dell'azione, dei linguaggi). Dobbiamo però motivare l'insieme dei praticanti, ma soprattutto alcuni (a iniziare dai vescovi) che hanno il potere di promuovere il cambiamento, sul perché dobbiamo fare una riforma. In molti casi sono persone

---

<sup>3</sup> Alla definizione della riforma, della visione ideale di riferimento e degli obiettivi intermedi e breve termine che ritmano le fasi di cambiamento, va sempre premessa una lettura lucida (impietosa) della situazione, con la registrazione di dati che fotografano il presente e con proiezioni che aiutino a focalizzare gli sviluppi probabili: una certa umiltà aiuta a individuare i limiti presenti nell'oggi senza paura e allo stesso tempo può conferire maggiore forza per il cambiamento.

che per età, ruolo ed esperienza formativa preferirebbero il cambiamento graduale alla riforma complessiva.

#### 4. LA RIFORMA: UN PROCESSO COMPLESSO

Una riforma è efficace, come già indicavo nella sintesi del dicembre 2020, quando opera contemporaneamente su tre piani:

- **autocoscienza** del soggetto collettivo e dei suoi membri: viene definita, compartecipata, diffusa, recepita progressivamente una visione ideale di chiesa (in rapporto alla missione e alla forma istituzionale specifica) che sia di riferimento all'agire e alla autocomprensione di tutti i membri del popolo di Dio;
- **forma delle relazioni** ecclesiali, sperimentate e vissute: comunicare, partecipare, stile di servizio, celebrare, incontrarsi, gestire autorità e ruoli, dinamiche di appartenenza e di inclusione, integrazione e coordinamento, etc.
- **strutture e istituzioni**, procedure di ascolto e dialogo, metodiche e istituti che garantiscano la rappresentanza di gruppi di fedeli.

I tre **piani** su cui si opera per la riforma sono interrelati e non vanno quindi presi in considerazione in modo sequenziale, uno dopo l'altro: si deve agire contemporaneamente e correlativamente sui tre livelli. Una certa visione di chiesa chiese di essere incarnata e viene compresa in liturgie nuove, attraverso modalità di partecipare e decidere innovative; ma sono necessarie anche strutture che garantiscano e realizzino queste forme di relazioni inedite e innovanti. Devono cambiare le strutture formative, perché siano funzionali e adeguate ad assumere questa nuova mentalità; devono cambiare le procedure di nomina dei ministri ordinati; devono essere modificate le forme e le procedure di deliberazione, etc. Devono cambiare canali comunicativi e linguaggi; uffici diocesani e strutturazione delle parrocchie; gestione dei beni e verifica delle prassi pastorali, etc. Al primo posto, sta quanto indicato dal gruppo del dialogo: si deve operare per una trasformazione delle interazioni comunicative (lavorando sul modello comunicativo, verbale e simbolico) e della prassi (dei singoli e del Noi ecclesiale nella società); si deve ritornare a riflettere su ciò che comporta la missione della chiesa per le relazioni intraecclesiali, come ricordavano il gruppo sulla povertà e quello sul potere/*potestas*.

La visione è **sistemica**, secondo una **prospettiva di sistema aperto** e in evoluzione: parti interrelate e soggetti cooperanti. Non è una somma di credenti ma un "Noi" ecclesiale, in cui si danno interazioni costitutive, relazioni istituzionalizzate, e in cui l'identità di ognuno/a si dà e si comprende nella relazione con gli altri e con il Noi complessivo. Per pensare la riforma -in forma processuale e non statica (senza cioè sostituire struttura a struttura)- è necessario prima



di tutto identificare la forma dei legami interni esistenti e riflettere sulle dinamiche di relazioni esterne: è una totalità che viene generata e rigenerata da parti interagenti e in rapporto al fine ultimo che si pone. In secondo luogo si tratta di cogliere dove e come si crea il senso (sociale) che garantisce il legame di fede, le appartenenze, l'agire reciproco e comune: si tratta di individuare le fratture, "le faglie", e insieme riconoscere la forza di alcune prassi innovatrici e trasformative già all'opera (comprenderne le ragioni, i fattori di sviluppo, le risorse in gioco). La riforma della chiesa secondo la visione del popolo di Dio indicata in LG cap. II passa attraverso la promozione di strutture comunicative pluridirezionali, che permettono un reale cambiamento della forma delle relazioni ecclesiali, indicano la direzione prima della riforma strutturale e alimentano, nella reciprocità dialogica tra tutti le componenti del corpo ecclesiale, il rinnovamento della visione ecclesiologica.

Più in profondità ogni riforma tocca la "cultura", cioè opera sull'insieme delle convinzioni e degli atteggiamenti, dei valori riconosciuti da tutti, intorno ai quali si dà l'appartenenza. Tre sono gli aspetti che definiscono una cultura su cui un processo di riforma incide: i miti, cioè le narrazioni di riferimento; i riti, con cui si manifesta il corpo sociale, sul piano simbolico; simboli su cui gioca il riconoscimento, anche affettivo ed emotivo. Il Concilio Vaticano II ha cambiato tutti e tre questi piani, senza perdere la Tradizione, ma riplasmandola; la recezione richiede tempi lunghi, dal momento che miti e simboli agiscono in modo inconscio e non si sostituiscono rapidamente nell'immaginario collettivo.

Per tutti questi motivi appare evidente che la riforma non è mai un cambiamento lineare: non si può perciò semplicemente pianificare fasi successive da attuare in modo deterministico; ci sono più fattori in gioco, più piani di azione, più fasi che possono essere sfasate nel tempo per i diversi soggetti, tutto questo va pensato in chiave dinamica e di interazione di piani e soggetti diversi, lasciando sempre spazio aperto per la creatività, per l'adattamento, per una evoluzione imprevista che può nascere dalle interazioni interne come anche da impensati fattori esterni.

In ogni caso, quando l'istituzione è complessa e ha una storia secolare, come è il caso della chiesa cattolica è essenziale pensare una riforma in un modo che alcuni sociologi definiscono "ambidestro": nella fase di transizione si deve mantenere attivo il passato e la sua cultura, ma orientandoli verso il cambiamento incrementale, e contemporaneamente si deve operare per il cambiamento autentico (con una formazione nuova, una produzione culturale nuova, nuove strutture e soprattutto anticipazioni che mostrino come possibile e desiderabile la riforma prospettata). Si tratta di tenere presenti, nella istituzione in transizione e nel progetto di riforma, due forme contemporaneamente: quella ricevuta dal passato in cambiamento incrementale e quella che è realizzazione che apre e anticipa la visione futura al cuore della riforma. È facile distinguere le due dal punto di vista teorico e pratico, ma è difficile correlarle e integrarle. Avere una visione chiara del futuro deve essere correlato a diverse strategie di

cambiamento, a differenti architetture organizzative compresenti, senza per questo che sia un cedere sui principi orientativi o sulle ragioni ultime che motivano la riforma.

## 5. CONVERSIONE PERSONALE PASTORALE E CAMBIAMENTO STRUTTURALE

In *Evangelii gaudium* 26-27 papa Francesco consegna alcune indicazioni sulla dinamica di riforma. Egli menziona prima di tutto il rinnovamento della vita ecclesiale, che comporta una conversione personale dei soggetti, che modificano progressivamente, a partire dal loro credo e dalle loro convinzioni, le relazioni ecclesiali e le strutture. Questo non basta: il cambiamento strutturale è necessario, soprattutto oggi in cui le strutture feudali e monarchiche ereditate dal passato sono incongruenti per la mens cittadina e democratica, ma esso non si produce solo per l'acquisizione di una nuova visione di chiesa e per il conseguente rinnovamento della prassi individuale e relazionale. La trasformazione delle strutture va pensata e accompagnata in modo specifico: il tema dell'esercizio della autorità e delle strutture di governo è un tema imprescindibile. Non è semplicemente una riforma "*ad melioranda*" (sul piano spirituale o delle dinamiche di comunione ecclesiale) quella che appare necessaria e non può passare da un'azione innovatrice che privilegia i singoli e la loro autocoscienza, nella fiduciosa attesa che questo modifichi il contesto.

Accanto all'azione di formazione iniziale e permanente sugli elementi fondamentali dell'ecclesiologia, è opportuno promuovere un coinvolgimento attivo di tutti i singoli battezzati nel cambiamento desiderato, secondo i differenti ruoli, competenze, responsabilità di ciascuno, sapendo che componente della chiesa può essere considerato come mero destinatario o semplice esecutore di ordini dall'alto se vogliamo una riforma efficace. Molte potenzialità presenti nel popolo di Dio, molte risorse di competenze ed esperienze oggi non riconosciute potranno emergere e contribuire alla riforma. Va poi pensato un coinvolgimento delle persone in quanto appartenenti a gruppi, associazioni, categorie: dalle strategie di riforma che privilegiano proprio questo spazio organizzato e partecipativo, intermedio, possono venire contribuiti in cui la specificità di spiritualità, di sensibilità sociale, di valori ed esperienze legate ad età della vita o al genere sessuale, arricchiscono il corpo sociale. Infine, è importante studiare alcune, significative, azioni comuni, in cui tutti i membri sono almeno potenzialmente coinvolti, che valorizzino il soggetto collettivo e permettano di riconoscersi come parte di un "Noi" che agisce nella storia. Anche in questo caso non si tratta di tre dinamiche da attivare successivamente l'una all'altra (formazione dei singoli, coinvolgimento dei gruppi, azione collettiva), ma di tre piani interagenti in cui il singolo cristiano/a è coinvolto.

Abbiamo due "prefissi-chiave" nella riforma: "ri-" e "inter-". La soggettualità ecclesiale di ogni battezzato è sempre inter-soggettualità; si dà e cresce in una rete di relazioni. Un Noi

plurale differenziato, il popolo di Dio, è il soggetto collettivo e l'ambito in cui veniamo alla fede e in cui siamo, agiamo, cooperiamo come credenti in Cristo. Per questo non si può ridurre la riforma alla conversione o al semplice rinnovamento delle relazioni intraecclesiali, senza avvicinare la questione delle strutture. Sia quando si pensa al “che cosa” della riforma, sia quando ci si interroga sul “come” possa avvenire.

Come già sottolineavo nel corso del seminario del 2020, le tre direttrici, i tre vettori di riforma che abbiamo scelto (povertà, potere, dialogo) toccano la *forma ecclesiae*, e indicano i cambiamenti essenziali da porre. Essi però, non solo contribuiscono a disegnare i tratti portanti della visione di chiesa desiderata che guida la riforma (il che cosa), ma indicano la modalità con cui la riforma ecclesiale può avvenire (il come del processo), sia in relazione alle dinamiche che in rapporto ai soggetti coinvolti.

La riforma è un processo umile di ascolto della voce di Dio nella storia, di riconoscimento del proprio limite e chiede di assumere lo stile di Gesù, che da ricco che era si fece povero, come ricordato dai padri conciliari in LG 8c; il processo di riforma avviene attraverso la promozione di dinamiche comunicative pluridirezionali (dialogiche) che coinvolgono tutti i battezzati e con una esperienza trasformativa delle relazioni intraecclesiali che permette di ripensare il potere e i poteri nella chiesa. Una chiesa povera è una chiesa incentrata sull'essenziale, cosciente del suo limite e del suo essere relativa al regno di Dio e alla umanità, che assume uno sguardo e una collocazione misurate sulla giustizia del Regno annunciato da Gesù. I tre vettori di riforma offrono anche elementi di illuminazione sui soggetti coinvolti nel processo di riforma: una riforma che pone l'opzione di partire dai poveri, dalla loro lettura del vangelo e della realtà, e che si sviluppa nel riconoscimento della soggettualità di parola di tutti i battezzati (*exousia* di annuncio) correlata al servizio specifico di coloro che hanno potere orientativo e decisionale per il ministero che hanno ricevuto (cf. DV 8). Più precisamente, non si tratta di partire dal sacramento (battesimo od ordine) per individuare direttamente i poteri che conferisce; ma dai sacramenti che generano una identità/soggettualità ecclesiale (che comporta una specifica collocazione nel Noi ecclesiale, una specifica *agency* e funzione, specifiche relazioni) e da qui pensare poteri e *potestas* del soggetto (in rapporto al Noi ecclesiale, alla missione e alla *forma ecclesiae*, alle diverse azioni, funzioni, compiti necessari).

I tre gruppi di lavoro suggeriscono due campi in cui la riforma strutturale va pensata e promossa: i processi decisionali e la *governance*<sup>4</sup>. Abbiamo nella chiesa oggi un problema di riconoscimento (più che di “inclusione”) dei battezzati (di tutti e tutte) quali soggetti co-

---

<sup>4</sup> Uso il termine laico (diffuso in campo politico, amministrativo, aziendale) per offrire immediatamente una prospettiva che superi il solo “governo” (ecclesiastico). Nel modello di *governance*, che include procedimenti e dinamiche plurali, va collocato lo specifico del governo dei vescovi, del papa, di chi ha potere di giurisdizione nella chiesa

costituenti il soggetto ecclesiale e abbiamo un problema di “inclusione” nella *governance* di alcuni (laici e laiche). Sono due piani diversi.

## 6. CHIESA IN RIFORMA AL TEMPO DI PAPA FRANCESCO

L’interrogativo sulla riforma, possibile e necessaria, nella chiesa italiana oggi non può essere affrontato se non nel quadro più vasto del rinnovamento/riforma a cui papa Francesco sta sollecitando la chiesa. Se da un lato la riforma voluta si radica nella visione ecclesiologicala del Vaticano II e si confronta con le pagine ancora non attuate dei suoi documenti, dall’altro papa Francesco sta progressivamente indicando alcune linee (sia per il “che cosa”, che per il “come” della riforma) a cui dobbiamo rifarci. Ne vorrei indicare tre che ritengo centrali: sono interconnesse e non è possibile privilegiarne o assumerne una trascurando le altre. In primo luogo, fin da *Evangelii gaudium* papa Francesco ha indicato le vie di una **riforma in prospettiva missionaria** (EG 24-27), che si radichi sul vangelo e si dispieghi a partire dall’evangelizzazione, come ermeneutica del vangelo e come inculturazione della fede e della chiesa, e che ripensi le strutture secondo il paradigma missionario. Una seconda traiettoria è quella orientata allo sviluppo di una **chiesa estroversa** [abbiamo aggiunto, **ospitale**, decentrata, inter-relata, recettiva, partecipe del mondo, capace di riconoscersi nel mondo] e una **“chiesa povera”**: *Laudato si’* e *Fratelli tutti* danno indicazioni, implicitamente, per un ripensamento dell’ecclesiologicala secondo un’ecologia integrale e secondo relazioni di giustizia e fraternità sociale. Infine, dal 2013 con il recupero della centralità della chiesa locale e la valorizzazione della *communio ecclesiarum* e poi esplicitamente dal 2015 con il *Discorso per i 50 anni dalla istituzione del Sinodo dei vescovi*, papa Francesco propone una **“riforma (in prospettiva/in chiave sinodale”**: la sinodalità è vista come “dimensione costitutiva della chiesa” e come **“modus vivendi et operandi”** della chiesa, tocca la forma delle relazioni, le strutture, lo stesso processo di riforma. La sinodalità riguarda quindi sia l’obiettivo finale/la forma ideale di chiesa orientativa della riforma che il processo che rigenera la chiesa, che sono quindi pienamente correlati e congruenti.

Ci si può chiedere se papa Francesco abbia o meno un progetto complessivo di riforma, oppure se abbia linee generali orientative del processo (quelle prima richiamate), senza che si traducano in una visione organica ideale e in passaggi e strategie che la riforma in senso stretto esige. Le opinioni a questo riguardo sono diverse, come si evince dagli scritti di A. Spadaro, M. Semeraro, A. Ivereigh, C.M. Galli, G. Mannion<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Cf. G. MANNION, *Francis’s Ecclesiological Revolution. A New Way of Being Church, a New Way of Being Pope*, in G. MANNION (ed.), *Pope Francis and the Future of Catholicism*, Cambridge University Press, Cambridge 2017, 93-122; A. SPADARO, *La riforma della chiesa secondo Francesco. Le radici ignaziane*, in A.

Indubbiamente in diverse occasioni, in modo ripetuto, papa Francesco ha fatto appello alla riforma ed è evidente l'orientamento a una riforma spirituale e alla conversione pastorale; così pure sono indicativi i quattro criteri per la riforma del corpo sociale e quindi anche della chiesa prospettati in EG 221-237. In questi testi e discorsi il papa si confronta con le grandi domande sui processi di riforma che sempre la chiesa si è posta: dobbiamo promuovere un rinnovamento (interiore, spirituale) prima di tutto o una riforma strutturale? la riforma “*in capite et in membris*” da dove parte? chi può promuovere e accompagnare la riforma ecclesiale?

Nel discorso alla curia romana del 22 dicembre 2016, papa Francesco ha tratteggiato i passaggi fondamentali di una dinamica di riforma, attingendo alla tradizione gesuitica: «*deformata reformare, reformata conformare, conformata confirmare, confirmata transformare*». L'adagio, che prospetta in sintesi la logica trasformativa delle quattro settimane degli esercizi ignaziani, mostra le fasi -correlata e susseguenti l'una all'altra- del “rinnovamento autentico” sul piano della “forma” (della vita o della chiesa) attraverso il “gioco” dei prefissi che richiamano ciascuno una dinamica e un oggetto -frutto del passaggio avvenuto precedentemente-, in cui concentrare lucida considerazione e operoso impegno.

La disamina di questi testi mostra un elemento di fragilità nel ragionamento sulla riforma (la relazione tra conversione/rinnovamento e cambiamento delle strutture non è chiara), un certo approccio pragmatico (che rischia di concentrarsi su riforme parziali), un certo anti intellettualismo (che indebolisce l'apporto dei teologi) e una lacuna sostanziale: manca il piano della riforma dei ministeri.

Dopo otto anni dall'inizio del pontificato di papa Francesco, l'attenzione si focalizza su riforma e sinodalità, ma si avverte che manca l'indicazione su processi e istituti sinodali adeguati. Non è sufficiente l'appello alla conversione pastorale, a cui il papa più volte chiama, che rimane nel campo della scelta individuale; non basta la decostruzione dell'immaginario simbolico sul papato e sulla presenza dei cristiani e della chiesa nella società, né la promozione di riforme strutturali sul piano della gestione economica e del diritto, né il coinvolgimento di alcune donne in posizioni di autorità nella curia romana. Non è sufficiente neanche collocare il Sinodo dei vescovi nel quadro della sinodalità della chiesa intera, se mancano riforme strutturali complessive, sul piano della decisione, della gestione delle informazioni, del riconoscimento delle espressioni di voto/dei pareri dei laici, nelle chiese locali o a livello di chiese nazionali. Non si tratta di sostituire struttura a struttura, ma di stare in un processo in cui già viviamo da chiesa sinodale, sviluppandone le forme e creando le strutture adeguate.

In particolare, va ripensato un modello articolato (con più apporti, in più fasi) del *decision making*, che oltrepassi il modello “uno che (se vuole) consulta i molti, poi decide, e i tutti che

obbediscono e applicano”. Il modello di *governance* deve essere cooperativo e partecipativo: una *governance* “dei co-responsabili (ministri ordinati e laici/laiche”, sulla base di una articolazione (a/simmetrica) del *munus* regale battesimale e del *munus regendi ac pascendi* dei ministri ordinati, in cui la presidenza (che opera in rapporto al “Noi ecclesiale” istituzionalizzato) non si sovrappone o annulla l’apporto dei battezzati (al “noi ecclesiale” nel suo divenire). Il caso serio è la *kyriarchia* (E. Schüssler Fiorenza), da denunciare come antievangelica, e il *cursum honorum*, da superare perché inadeguato alla ecclesiologia del Vaticano II e alla cultura partecipativa, di cittadinanza attiva, che segna il senso e l’esperienza dei credenti (almeno in Occidente).

Il problema più rilevante a mio parere è data dall’assenza del capitolo sulla “**riforma ministeriale**”: non possiamo pensare una riforma sinodale se non tocchiamo contemporaneamente la forma del ministero ordinato e dei ministeri nella chiesa, superando il binomio “clero-laici” e la gerarchizzazione sacrale aprendoci a una “visione della pluralità delle figure ministeriali” nella chiesa. Bisogna con coraggio aprirsi all’ordinazione presbiterale di uomini sposati e alla ordinazione diaconale delle donne, come richiesto dal Sinodo per l’Amazzonia e dal Cammino sinodale della chiesa tedesca. Va accolta e superata la visione del Vaticano II sulle relazioni “vescovo-presbiterio”, sulla specifica ministerialità dei diaconi, sul rapporto tra *potestas ordinis* e *potestas iurisdictionis*, ripensando anche il rapporto tra giurisdizione e condizione battesimale e l’esclusione dei laici dai processi decisionali<sup>6</sup>.

## 7. UNA RIFORMA SINODALE: LA CHIAVE DEL PROCESSO TRASFORMATIVO

L’idea di una riforma con un *framework* sinodale (che preferisco a “chiave/logica/prospettiva/paradigma” sinodale) costituisce una intuizione chiave del pontificato di Francesco. La strutturazione del Sinodo 2021-2023 in tre tappe, con le indicazioni date nel *Memorandum* oltre che nel *Documento preparatorio*, illustra un processo di “riconfigurazione sinodale” della chiesa intera *dalle* chiese locali che è recezione autentica della linea intuita dal Concilio in LG 23, CD 11, AG 22, rimasta in parte inattuata nel ritorno a prospettive universalistiche negli anni ’90 del secolo scorso, con *Communio innotio*. «Si può generare così un processo di sinodalizzazione effettiva» (R. Luciani) per aprire una riconfigurazione ecclesiale complessiva. Si diventa chiesa sinodale perché ci si relaziona e si agisce sinodalmente: la visione ideale orientativa della riforma “è correlata essenzialmente” (nella sua essenza) con la figura in trasformazione e con il processo sinodale adottato. Questa dimensione sinodale riguarda il contenuto di coscienza collettiva (visione orientativa della riforma da acquisire e maturare,

---

<sup>6</sup> Sono altrettanti temi per il dibattito e il confronto sinodale in Italia. Non possono a-priori essere esclusi.

nella quale riconoscersi insieme), la forma delle relazioni ecclesiali - dalla liturgia alla comunicazione-, le strutture che garantiscono il processo trasformativo.

Al cuore di una riforma sinodale sta la trasformazione del modello comunicativo, con il superamento del modello informativo “top-down/centro periferia” che ha contraddistinto la chiesa gregoriana-tridentina. La dinamica di dialogo e ascolto permette di riconfigurare la chiesa locale a partire dalla creazione di piccole comunità sul territorio, in cui sia possibile la partecipazione di tutti: c'è una opportunità reale di rivitalizzare l'istituzione parrocchiale, che langue e si dissangua progressivamente. Se si modifica la modalità di comunicazione e di partecipazione, diventa possibile in una chiesa sinodale riconoscere, valorizzare, ripensare la soggettualità delle donne, metà dell'umanità e più di metà del Noi ecclesiale, e insieme ricomprendersi come chiesa *sex-gendered* strutturata, superando quelle relazioni tra i sessi e strutture definite secondo una cultura androcentrica e patriarcale non riconosciuta. Infine, optare per la sinodalità permette di riarticolare il contributo delle chiese locali (inculturazione del vangelo) nella chiesa universale, secondo una unità nella pluralità di soggetti e di chiese, superando la riduzione carolingia e gregoriana alla *uniformitas*.

La riforma in chiave sinodale permette di accettare la sfida di essere chiesa “fluida”, cioè dotata di strutture, necessarie al vivere comune, non statiche ma in divenire, a partire dall'ascolto del vangelo: una immagine di chiesa adeguata al contesto di tarda secolarizzazione, di urbanizzazione culturale, di pluralismo culturale, in un mondo che correla esperienze corporee in presenza e mondo digitale.

## 8. UNA RIFORMA (IM-)POSSIBILE?

### 8.1 Resistenze alla riforma nelle persone, nelle strutture, nella cultura ecclesiale

Come scriveva N. Machiavelli ne *Il principe*:

Non v'è nulla di più difficile da realizzare, né di più incerto esito, né più pericoloso da gestire, che iniziare un nuovo ordine di cose. Perché il riformatore ha nemici tra tutti quelli che traggono profitto dal vecchio ordine, e solo dei tiepidi difensori in tutti quelli che dovrebbero trarre profitto dal nuovo.

Molti sono coloro che hanno chiaro il vantaggio che può venire da un cambiamento incrementale lento, in cui si possono accompagnare le trasformazioni progressive senza eccessivi cambiamenti nello stile e nell'organizzazione esistenti, mentre sono pochi coloro che sono disposti ad operare per una riforma complessiva, soprattutto quando ancora la situazione si presenta sostenibile o quando sono ancora limitati i segnali di un declino, che si prevede

possibile ma non in tempi ravvicinati. In questi casi si scommette sulla tenuta del sistema, su tempi brevi, e si pensa di poter delegare la fatica della riforma a chi verrà dopo. Sembra essere il primo il sentire più diffuso oggi, nella chiesa italiana e non solo: vanno perciò prese in considerazione le resistenze a una riforma complessiva che sono indubbiamente presenti e le spinte -più o meno dichiarate- a cambiamenti parziali che permettano di dilazionare nel tempo la riforma che sappiamo necessaria, o meglio ad accomodamenti temporanei meno “dolorosi e onerosi” di una trasformazione che investa coscienza ecclesiale, forme di relazione, strutture di formazione e decisione.

Oltre queste resistenze presenti nei singoli, troviamo anche resistenze insite nella “cultura ecclesiale” diffusa, ratificate da procedure e strutture, spesso indiscusse da secoli: più la struttura è grande più fatica a cambiare. C'è una **inerzia** del sistema: tutte le istituzioni, anche la chiesa, sono fatte per durare nel tempo e sono pensate e organizzate per reggere nel tempo. Inoltre, la chiesa ha maturato nel secondo millennio della sua storia una **cultura conservatrice e “orgogliosa”** davanti alla modernità e alla sua logica di sviluppo storico, a cui si è strenuamente opposta; da secoli la dinamica **escatologica** è stata smarrita, nonostante gli appelli in questa direzione posti da teologi e figure spirituali significative. Ci confrontiamo spesso con quel “**conservatorismo dinamico**” che preferisce il cambiamento incrementale, perché non comporta un cambiamento nella struttura organizzativa e nell'esercizio dei poteri. Per secoli la chiesa -le autorità di governo e gli intellettuali- ha pensato e operato in forma apologetica e reattiva, non in modo “pro-attivo” davanti ai problemi e ai cambiamenti sociali e culturali in atto, favorendo la stasi, la conservazione, la ripetizione nella pastorale, più che l'innovazione, la creatività, la ricerca.

**Bisogna certamente riconoscere la forza** che viene da una organizzazione robusta e capillare, come quella della chiesa cattolica in Italia, e apprezzare la stabilità e la affidabilità di una tale strutturazione. La riforma comporta il rischio di una decostruzione/ricostruzione della quale nessuno può garantire l'effettiva riuscita e il felice esito: optare per la riforma è affrontare il “non conosciuto”. Alcuni si oppongono direttamente sostenuti da resistenze ideologiche e motivate (“questo cambiamento non funziona, perché”), altri mossi da resistenze politiche (“la riforma va bene, basta che non sia io e il mio ruolo ad essere riformato”); più in generale alcuni motivano il non coinvolgimento sulla base di un timore (anche giusto e responsabile) del non-sicuro esito positivo. Infine, alcuni adottano tattiche diversive, di sabotaggio sul piano del tempo: non percepiscono l'urgenza di una riforma o li guida l'ignavia (“lasciamoli dire, anche questo passerà”).

Per altro, chi oggi ha autorità orientativa e decisionale nella chiesa è spesso anziano e quindi meno incline a pensare riforme complessive, che potrà solo iniziare lasciando al successore l'onere dello sviluppo e della attuazione delle riforme, sempre difficili; sono persone che sono



state abituate a pensare prima la teoria per poi individuare vie di attuazione nella prassi e non a sviluppare processi complessi che chiedono apprendimento nella pratica (*learning by doing*) e rideterminazione permanente delle strategie operative rispetto alle finalità generali poste; e ancora sono persone che sono orientate a pensare il cambiamento come sviluppo dal passato e non nella forma di un futuro da sognare, e quindi da accogliere e realizzare nel presente.

## **8.2. Risorse da valorizzare e risposte da dare alle resistenze personali e strutturali**

Davanti a queste diffuse resistenze, si deve operare prima di tutto diversificando gli interventi, a partire dalla diversità dei soggetti in gioco: altro è la resistenza opposta da un vescovo o da un parroco, altro quella di anziani fedeli o da tradizionalisti. Si tratta in ogni caso di proporre percorsi formativi (anche ai vescovi) che motivino, sul piano teologico, biblico, spirituale, alla conversione pastorale e alla riforma, e incontri di formazione di tipo pedagogico e sociologico che offrano le necessarie conoscenze per operare cambiamenti e riforme efficaci e significativi. Si deve motivare l'urgenza dell'intervento e il fatto che la riforma non è ulteriormente procrastinabile, mostrando quale sia la posta in gioco e ragionando sul futuro possibile che si darà con o senza l'intervento di riforma. La riforma si sviluppa prima di tutto a partire dal gap percepito tra il futuro desiderato e la realtà sperimentata.

Si tratterò poi di valorizzare l'opinione di coloro che sono convinti assertori del cambiamento e di promuovere sperimentazioni e anticipazioni del futuro desiderato, incoraggiando chi si assume nel suo piccolo il rischio del cambiamento, riconoscendo che si può pensare fuori dagli schemi già operanti o ricevuti dal passato, valorizzando il senso di autonomia e accettando lo scarto, l'errore, il fallimento che sono sempre possibili. Si tratterà, indubbiamente, di creare spazi di ascolto dei giovani, che - per ragioni anagrafiche e culturali - hanno un approccio all'esistenza e al cambiamento diverso da coloro che, più avanti in età, ricoprono ruoli di responsabilità ecclesiale, sociale, politica.

Lo sviluppo di un processo di riforma passa poi attraverso l'ascolto di chi dissente o meglio ancora delle "minoranze dissonanti", che si incontrano sia tra coloro che - "apripista" - consegnano intuizioni e sguardi innovativi sulla realtà che raramente vengono subito accolti e recepiti, sia tra chi ha autorità e comprende con uno sguardo di insieme il cambiamento da effettuare. I primi sono spesso esclusi ed emarginati; i secondi si trovano nella posizione di promuovere forme nuove di chiesa e quindi devono individuare le modalità migliori per ascoltare gli "apripista". Il dissenso leale, degli uni e degli altri, la "dissonanza" sono essenziali per la chiesa<sup>7</sup>. Gli spazi e le occasioni di dialogo promossi devono garantire questo ascolto, anche di chi esprime opinioni non condivise dalla maggioranza; affrontare le divergenze e i conflitti di

---

<sup>7</sup> Dobbiamo individuare chi siano in Italia queste figure e questi gruppi: sia le autorità dissonanti, sia coloro che portano uno sguardo alternativo sulla realtà ecclesiale o esprimono un dissenso motivato.

opinione garantisce profondità alla ricerca comune, favorendo la ricerca dell'essenziale, lo sviluppo di motivazione ragionate, e permette di delineare più alternative di azione rispetto all'obiettivo condiviso. Articolare la figura ecclesiale a partire da network comunicativi, di dialogo e conversazione, garantisce l'apporto di molteplici soggetti e sensibilità ed è già l'inizio della figura sinodale, di comunione in comunicazione, desiderata.

### 8.3 dimensione e motivazione escatologica

Ogni riforma è sempre mossa da una speranza: richiede che chi ha promuove e chi pensa i contorni ideali della proposta si misuri sul futuro, desiderato e possibile, e sappia trovare parole che muovano pensieri e azioni verso ciò che ancora non si vede. Per riprendere le parole di 1Gv 3: «ciò che saremo non è stato ancora rivelato». Il concilio Vaticano II ha ricordato questo tratto qualificante di ogni riforma ecclesiale, quando - sia in *Lumen gentium* (nn. 8.48) sia in *Unitatis redidentegratio* (nn.2.6) - ha richiamato la ragione escatologica ultima che muove alla riforma e che ne determina confini e forme. La chiesa è in riforma perché annuncia il Regno di Dio, ne è segno, strumento, germe: mentre la chiesa proclama la parola di promessa di compimento di Gesù viene da questa stessa parola giudicata e rimessa in cammino di purificazione, di rinnovamento, di riforma. La parola del Regno di Dio mostra i cambiamenti necessari, li motiva, e anima i passi di chi, con impegno e parrhesia, si adopera per la trasformazione ecclesiale.

## 9. RIFORMA E TRASFORMATIONAL LEADERSHIP

L'ultimo interrogativo da affrontare riguarda il soggetto che si trova nella condizione, di autorità, di promuovere e animare la riforma ecclesiale, nelle sue diverse fasi. Se è vero che spesso la riforma è stata sollecitata dalla periferia, come Congar ricordava, è altrettanto vero che solo chi gode di una autorità posizionale o di una autorevolezza carismatica può aprire il cantiere di una riforma complessiva.

Questo chiede oggi nella chiesa di maturare una **leadership di tipo trasformativo** (cioè leader capaci di pensare secondo processi collettivi) e **cooperativo** (che riconosce più poteri e promuove cooperazione, coordinando l'apporto di più singoli e più gruppi). Senza il ripensamento della leadership e senza leader all'altezza del compito, non si promuove il cambiamento; allo stesso tempo un capitolo chiave della riforma riguarderà proprio la leadership, l'esercizio dei poteri. Chi oggi ha questo potere nella chiesa è quasi esclusivamente il ministro ordinato: il vescovo, il parroco, che hanno una leadership posizionale, dovuta al ruolo. Accanto a queste figure possiamo poi individuare alcuni leaders carismatici, soprattutto i fondatori di movimenti laicali o congregazioni religiose. La maggior parte dei ministri ordinati

non è formata alla leadership trasformativa; pochi sono coloro che - per carattere o per esperienze umane e pastorali pregresse - sono in grado di esercitare una leadership cooperativa.

Si tratta di passare dall'autocrazia pre-Vaticano II e dall'autorità benevola che ti consulta ma poi decide in solitudine (e che mantiene il controllo delle informazioni), all'esercizio dell'*episkopé* nel popolo di Dio e per il popolo di Dio. L'organizzazione della chiesa cattolica si mostra particolarmente debole sotto questo aspetto: non c'è *accountability* (si deve rendere ragione delle scelte e delle motivazioni fatte solo a chi nella scala gerarchica è sopra a te, ma non a chi con te condivide la fede); non ci sono strumenti che garantiscano la trasparenza sul piano economico o nelle nomine; manca quasi completamente una formazione alla leadership, in particolare alla gestione dei processi collettivi complessi o alla promozione del *radical change*.

**Il cambiamento pianificato richiede una adeguata leadership, che oggi è nelle sole mani dei ministri ordinato, che hanno il potere e l'autorità sul Noi ecclesiale istituzionalizzato, di promuovere la riforma sia nella fase previa (di decisione e di definizione della visione orientativa), sia nella fase di lancio (motivazionale e descrittiva), sia nella fase di sviluppo e transizione (motivare, affrontare i conflitti, sostenere lo sforzo), sia nelle verifiche progressive. "Un insopportabile peso" che grava sull'"uno-vescovo"**

È proprio dei leader trasmettere e rimodulare permanentemente la visione di chiesa verso cui tutti sono chiamati a camminare; sta a loro promuovere altri leader, formarli; è loro compito indicare i criteri per le scelte e custodire il senso del cammino comune nei momenti di prova o davanti alle resistenze. Ci scontriamo oggi con la situazione paradossale di una riforma sinodale, chiesta dal papa, che si scontra con le resistenze dei corpi intermedi (vescovi e preti), deboli sul piano della leadership, poco abituati a gestire con autonomia la vita e le scelte delle chiese locali e delle parrocchie. C'è il rischio che la riforma sinodale venga bloccata da una leadership impaurita e paralizzata da un compito che percepisce come troppo grande. C'è una paura reale di compiere quanto hanno fatto i Dodici rispetto ai Sette, secondo At 6: rimodulare l'esercizio della loro funzione e compartecipare il loro potere.

L'ulteriore limite nell'esercizio della leadership è dato dalla difficoltà a individuare i tempi del cambiamento<sup>8</sup> e la mancanza di libertà interiore e creatività che sono necessari a una riforma complessiva<sup>9</sup>. Così pure la storia del cristianesimo ci mostra che una riforma efficace richiede sempre la collaborazione tra papa, vescovi e teologi: la riforma chiede e comporta

<sup>8</sup> La riforma va iniziata nel momento di forza; si deve agire prima della diminuzione delle forze (in persone, credibilità, strutture): sta al leader capire il momento opportuno.

<sup>9</sup> Può essere di ispirazione la figura di Crodegango di Metz, un vero stratega della riforma carolingia, che unisce la riforma nei riti (liturgia) a un ripensamento della forma di vita dei ministri ordinati (crea i canonici regolari e impone la preghiera del breviario); consapevole della forza delle narrazioni per alimentare una riforma che si ispiri a un ideale del passato, creava con libertà miti e riti, laddove non trovava nel passato cristiano ciò che gli era necessario per il presente di una chiesa in riforma,

rinnovamento teologico, per individuare le motivazioni profonde del cambiamento e per trovare linguaggi adeguati a diffondere le idee. Anche i teologi possono avere una funzione di leadership riconosciuta, per la loro autorevolezza, capacità di innovare oppure capacità di diffondere idee, influenzare il cammino di ripensamento da parte della base. Sempre più è evidente che una riforma così complessa richiede “una leadership esercitata da team, con diversi ministeri e competenze, anche teologiche. Assumere la sinodalità come prospettiva qualificante la riforma ecclesiale evidentemente comporta ripensare l’esercizio della autorità, non più privilegiando il singolo individuo (per ruolo o per carisma), ma il lavoro di équipe, il team di riflessione-azione.

Mi permetto di formulare due proposte intorno a queste tematiche: è essenziale aprire il confronto sulla formazione dei futuri presbiteri e diaconi; creare una commissione episcopale e un ufficio (con direttore e risorse) della Conferenza episcopale italiana per i “ministeri nella chiesa”, che si occupi della promozione e formazione di tutti i ministeri, ordinati - istituiti e di fatto dei laici, senza separare i primi dagli altri, ma prendendo in considerazione nel suo complesso la ministerialità nella chiesa.

## UNA IMMAGINE

La trasformazione richiesta è profonda: comporta un cambiamento del canone. Dobbiamo operare un cambiamento nello sguardo e nella interpretazione del reale analogo a quello compiuto da Pablo Picasso, con *Les femmes d’Alger*. Tra il dicembre 1954 e il gennaio 1955, Picasso rielabora/ripensa in 15 versioni diverse (indicate con le lettere A-O) il quadro realizzato da Eugène Delacroix nel 1834, *Femmes d’Alger dans leur appartement*. L’opera di Picasso è un omaggio all’antico e avversario Henri Matisse, alla notizia della sua morte, e insieme vuole essere espressione di appoggio alla guerra di liberazione della Algeria. Il linguaggio figurativo di Delacroix, di 120 anni prima, deve essere superato: l’approccio concettuale permette di guardare i soggetti e di descriverne le caratteristiche superando le logiche della prospettiva classica, rinascimentale. Picasso presenta le tre donne impegnate nella conversazione e la serva (appena visibile nel quadro di Delacroix) a partire da nuove collocazioni spaziali che assegna loro nelle diverse versioni del quadro e con uno sguardo che mette in rilievo l’agency, la funzione; mette in primo piano i simboli che veicolano questa essenzializzazione dei soggetti (seno delle donne, i tratti del volto, la gestualità, alcuni strumenti in cui si concentra l’azione, il narghilè e il vassoio con la teiera): soggetti che dialogano, donne che agiscono. Poi mette in risalto e fa percepire con chiarezza il contesto, l’ambiente, in cui avviene l’azione, che definisce i soggetti (ad esempio le grate dell’harem, le tende che separano).

Il nostro linguaggio ecclesiale e il nostro sguardo sulla realtà (anche quella ecclesiale) sono spesso una riproposizione dello stile figurativo di Delacroix: 120 dopo Picasso dichiara chiuso questo approccio, questo linguaggio dalla bellezza sontuosa, che può solo raffigurare

staticamente l'esistente e mantenerne la memoria attraverso i tempi, ma si rivela incapace di cogliere dinamiche e soggetti presenti in un linguaggio essenziale, dinamico, funzionale. Come Picasso, abbiamo bisogno di uno sguardo nuovo e di un linguaggio inedito per ridisegnare la chiesa, per ritrascriverne elementi e forme, per risignificare l'annuncio evangelico che la rigenera, affinché aprano possibilità di nuova comprensione e partecipazioni adeguati all'oggi. Un'impresa collettiva che ci appare ardua, particolarmente complessa e radicale: ma è una riforma necessaria per il futuro della chiesa. Affrontarla in forma sinodale permette di "animare" i soggetti sulla scena e accogliere il loro apporto, ascoltarne la parola, la libertà di ridefinizione e la possibilità di contribuire a "ri/formare" le relazioni e le strutture.

## Bibliografia

*Ai suggerimenti bibliografici che ho indicato nella relazione del dicembre 2020 vanno aggiunti i seguenti saggi, a cui ho fatto particolare riferimento per la stesura del presente testo:*

- BELLITTO CHR. - HAMILTON L.I. (edd.), *Reforming the Church before Modernity: Patterns, Problems, and Approaches*, Ashgate Burlington 2005.
- BELLITTO CHR. - FLANAGIN D.Z., *Reassessing Reform: A Historical Investigation into Church Renewal*, Catholic University of America Press, Washington DC 2012.
- CLAUSSEN M.A., *The Reform of the Frankish Church: Chrodegang of Metz and the Regula canonicorum In The Eighth Century*, Cambridge University Press, Cambridge - New York 2004.
- BENSON R.L. - CONSTABLE G. ET AL., *Renaissance and Renewal in the Twelfth Century*, Harvard University Press, Cambridge MA 1982.
- ARBUCKLE G., *Refounding the Church. Dissent for Leadership*, Orbis Books, Maryknoll NY 1993.
- KOPP S. (ed.), *Kirche im Wandel. Ekklesiale Identität und Reform*, Herder, Freiburg a.M. 2020.
- BURKE W., *Organization Change. Theory and Practice*, Sage, London 2017<sup>5</sup>.
- VAN DE VEN A. - POOLE M.S. (edd.), *Handbook of organizational change and innovation*, Oxford University Press, New York 2004.
- TUSHMAN M - O'REILLY CH., *Winning Through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*, Harvard Business School Press, Boston MA 1997.
- SCHEIN E.H., *Organizational culture and leadership*, Hoboken - Wiley, ebook 2010.
- YUKL G.A., *Leadership in organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J. 1981.
- CAMPUS D., *Lo stile del leader. Decidere e comunicare nelle democrazie contemporanee*, Il Mulino, Bologna 2016.
- ANGELINI L. ET AL, *Nuovi modelli di leadership partecipativa*, Guerini, Milano 2021.
- BODEGA D., *Le forme della leadership*, Rizzoli, Milano 2012.
- TICHY N.M - DEVANNA M.A., *The Transformational Leader*, Wiley, New York 1986.
- GREENLEAF R.K., *Servant leadership. A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, Paulist Press, New York 1991.
- DE GIOSA V., *La leadership. Teoria e prassi dell'organizzazione*, Carocci, Roma 2010.
- QUAGLINO G.P. (ed.), *Leadership. Nuovi Profili Di Leader Per Nuovi Scenari Organizzativi*, Raffaello Cortina, Milano 1999.