

È possibile rinnovare le istituzioni?

Emilio Gnani*

La domanda si presenta intrigante e curiosa ma sfugge ad una risposta semplice ed univoca. Coloro che appartengono a gruppi formalmente organizzati conoscono per esperienza che le istituzioni hanno un proprio funzionamento e spesso appaiono resistenti al cambiamento, soprattutto quando le scelte intendono modificare la grammatica complessiva di un'istituzione, fatta di spazi, tempi, tradizioni, consuetudini, ruoli.

Il presente articolo si ispira ad un dialogo con il Dott. Achille Orsenigo¹ (in occasione di un aggiornamento dei docenti dell'Istituto Superiore per Formatori²) e parte dalla sua riflessione sul cambiamento possibile nell'ambito di organizzazioni e istituzioni.

Prendendo spunto dalle sue considerazioni vorremmo riflettere in particolare sulla possibilità di rinnovare due realtà ecclesiali fortemente caratterizzate da una componente istituzionale quali il seminario e il ministero del prete, senza avere la pretesa né di affrontare direttamente la delicata questione dell'opportunità di uno strumento

* Psicologo e psicoterapeuta, Responsabile dell'Équipe di Consulenza Psicologica del Seminario Arcivescovile di Milano e docente incaricato presso l'Istituto Superiori per Formatori.

¹ A. Orsenigo si occupa da trent'anni di formazione, consulenza organizzativa e ricerca ed è socio con altri colleghi/e dello Studio APS (Analisi Psicosociologica) di Milano: orsenigo@studioaps.it

² Cf A. Orsenigo, *La generatività dentro le organizzazioni*, in «Animazione Sociale», (324) 2019, pp. 19-33. A. Orsenigo, *Premesse teoriche e scelte operative per una consulenza psicosociologica*, in «Spunti», (10) 2007, pp. 7-44.

educativo come il seminario nel contesto attuale, né tantomeno ad-
dentrarci in una riflessione teologica sul sacramento dell'Ordine, seb-
bene un'azione di riforma non possa mai prescindere da essa. Ci pare
più opportuno mettere in evidenza il dato: il seminario e il ministero
presbiterale hanno assunto nella storia una componente istituzionale
che è chiamata a rinnovarsi nel tempo. La necessità di un seminario
come luogo di formazione al ministero ha comportato, ad esempio,
la definizione di figure di responsabilità, l'elaborazione di percorsi
specifici e la costruzione di ambienti che hanno impegnato un ingen-
te investimento di risorse. Allo stesso modo, in nome della *cura ani-*
marum, si sono erette parrocchie, definiti livelli di autorità e promosse
attività che nei secoli hanno configurato un certo modo di vivere il
ministero presbiterale. Questi diversi elementi hanno assunto un pro-
filo istituzionale che ha assicurato nel tempo la loro sopravvivenza
ma, come rovescio della medaglia, ha consolidato una tradizione che
oggi risulta difficile modificare.

Bisogna riconoscere che non tutti i cambiamenti sono intenziona-
li: basterebbe pensare a quanto sta accadendo in seguito alla drastica
diminuzione dei seminaristi e del clero e all'impossibilità per molte
diocesi di provvedere alle diverse urgenze. Tutto ciò sta portando non
solo a nuove configurazioni pastorali, spesso motivate dalla necessità
di sopperire alla mancanza dei preti, ma anche alla consapevolezza di
doversi preparare ad un futuro che prevederà un significativo ridimen-
sionamento delle strutture.

È possibile allora avviare un processo di rinnovamento delle isti-
tuzioni ecclesiali, senza che siano i tempi o le circostanze a decidere
per esse? La domanda di partenza si ripropone in tutta la sua urgenza
e attualità.

Rinunciare ai miti

Il primo passo da compiere per rinnovare le istituzioni è smasche-
rare alcuni miti che possono essere presenti anche in modo implicito
e che alimentano illusioni e malessere.

Il mito dell'atto magico

Si pensa che il cambiamento dipenda da un atto: potrebbe essere un provvedimento normativo, un avvicendamento di persone, un evento organizzato. Una singola scelta può favorire senza dubbio l'avvio di un processo di rinnovamento ma non potrà mai essere sufficiente per cambiare un'istituzione: sovrainvestire di aspettative un'azione, oltre che a non trovare riscontro nella realtà, genera alla lunga una frustrazione personale e di gruppo.

Il mito messianico

Il rinnovamento in questo caso dipenderà da una persona e dal suo carisma. L'istituzione potrebbe favorire questo mito alimentando l'attesa di un "salvatore", ovvero la presenza di un leader o di un membro del gruppo che si distingua per idee, forza e personalità. Qualora l'istituzione trovasse un messia, si potrebbe anche innescare un cambiamento, ma con il rischio che esso dipenda dalla sua persona e dal suo talento, senza incidere realmente sul funzionamento dell'organizzazione.

Il mito dell'impotenza

In questa situazione prevale una sensazione che potrebbe essere sintetizzata così: «Non si può fare niente, qui non si può cambiare nulla». Oltre che un modo di pensare, questo atteggiamento di sfiducia può determinare una chiusura nelle istituzioni: il riferimento alla propria tradizione e alla propria storia si traducono in un immobilismo riguardo al presente, a cui segue lo scetticismo riguardo ogni proposta che intenda scommettere sul futuro.

Il mito aziendale razionale

Il cambiamento dipenderebbe da una pianificazione obiettiva della situazione, da una razionalizzazione delle risorse, da una definizione dei ruoli e da un progetto che dovrebbe offrire con chiarezza le linee guida, proprio come in una grande azienda. I benefici di un

simile approccio non sono trascurabili, anzi una capacità di programmazione si rivela sempre propizia: l'illusione è pensare che i cambiamenti istituzionali dipendano da un'analisi razionale che garantisca la conoscenza del funzionamento e lo renda più efficiente.

Il mito del mettersi insieme per cambiare

In questo caso le sorti dell'istituzione dipenderebbero dal grado di coinvolgimento di tutti i suoi membri: secondo tale prospettiva solo una partecipazione attiva da parte di ognuno consentirebbe di cambiare il sistema. L'illusione qui è rappresentata dal fatto che un gruppo non equivale alla somma di coloro che vi appartengono, e che vi sono alcune dinamiche che nascono dall'interazione tra le persone – al di là dei singoli individui – e che fanno leva sui processi emotivi. Non è quindi sufficiente una maggiore partecipazione delle persone per cambiare l'istituzione, né tantomeno assicurare una dinamica più partecipativa del potere.

Questi diversi miti possono essere presenti anche nei seminari e nei presbiteri locali: prenderne le distanze aiuterà ad assumere uno sguardo più realistico e a confrontarsi con prospettive di soluzione più efficaci.

Riconoscere le crisi

Il secondo passo che può favorire il rinnovamento delle istituzioni è il confronto con le crisi che le interpellano. Per crisi intendiamo quei momenti di discontinuità e di rottura che rompono un equilibrio e costringono a misurarsi con una situazione diversa dalla precedente: esse non sono degli incidenti nel percorso ma sono espressione di quella tensione costitutiva tra un *istituto* (ciò che rimane principio e fondamento) e un *istituente* (ciò che varia e cambia) che l'istituzione incarna e ha il compito di mediare.

Riconoscere una crisi vuol dire verbalizzarla, cioè poterne parlare con libertà, favorendo la possibilità di analizzarla e di valutarne le cause e le conseguenze. È importante che l'istituzione legittimi il riconoscimento delle crisi, che non si limiti a sopportarle e a incutere un senso di disagio in chi cerca di esprimere con sincerità le proprie

valutazioni, facendo leva più sulle responsabilità personali che non sul proprio funzionamento.

Riconoscere le crisi domanda inoltre l'ascolto di reazioni emotive quali l'incertezza e l'ansia: un'istituzione potrebbe preferire resistere ad oltranza piuttosto che accettare la sfida di un cambiamento. Occorre lasciarsi interpellare dalla realtà e confrontarla con le intuizioni originarie e i principi ispiratori, per permettersi di sognare ed immaginare, accogliendo il momento presente come uno squilibrio generativo. Le crisi spesso appaiono come la morte dell'istituzione, e in taluni casi si tratta effettivamente di elaborare un lutto perché non è più possibile lavorare come si è sempre fatto e molte proposte non corrispondono più agli obiettivi per cui sono state pensate. Le crisi domandano di accogliere l'imprevisto non come qualcosa di cattivo che disturba gli equilibri interni o di pericoloso da contenere, ma come un passaggio inevitabile e provvidenziale che può favorire una crescita.

Riconoscere i segnali di crisi presenti nel seminario e nel ministero non vuol dire allora esimersi dal confronto con gli assetti istituzionali di un percorso formativo oppure sottrarsi al peso degli impegni pastorali per cercare vie di fuga alternative, ma legittimare la possibilità di esprimersi perché ciascuno possa offrire il suo contributo. Ciò non vale solo per i superiori dell'istituzione chiamati ad ascoltare, ma per tutti i membri di un'organizzazione che sono tenuti a partecipare in modo attivo e propositivo.

Le istituzioni ecclesiali faticano maggiormente a compiere questo esercizio di ascolto delle proprie crisi perché, a differenza delle altre organizzazioni, si riferiscono a valori irrinunciabili, la cui comprensione e attuazione evolvono e si approfondiscono nel tempo, ma che nella loro verità costituiscono il fondamento e il fine stesso dell'istituzione ecclesiale.

Le crisi legate all'esperienza del seminario non andranno ad intaccare le dimensioni essenziali di un cammino formativo (la formazione umana, spirituale, intellettuale e pastorale sulle quali si sofferma la *Pastores dabo vobis*), ma le modalità con cui esse vengono pensate ed attuate e che potrebbero renderle più efficaci.

Ugualmente le crisi che si riscontrano nel ministero non metteranno in discussione l'annuncio del Vangelo, la celebrazione dei sacramenti, la carità pastorale, il valore del celibato per il Regno, ma

chiedono la libertà di esplorare nuove strade, verificando che gli aspetti istituzionali ne favoriscano l'espressione e non rappresentino un ostacolo.

Generare il rinnovamento

Il terzo passo da favorire per rinnovare le istituzioni consiste nel confrontarsi con alcuni modelli di riferimento: sebbene non si escludano reciprocamente, è utile riconoscere come tali orientamenti possano determinare comportamenti diversi.

Il modello della creazione

Il rinnovamento delle istituzioni potrebbe essere pensato come un "creare" qualcosa di nuovo. Il modello della creazione porterebbe ad affrontare il cambiamento tramite la ricerca della novità: tale prospettiva dipende in gran parte dalla genialità della proposta e dall'avvedutezza dell'ideatore, con il rischio di non intaccare la dinamica dell'organizzazione nei suoi processi più interni. Un *approccio creativo* o "geniale" appare utile (e in alcuni casi necessario) per uscire da alcune fasi di stagnazione, ma si rivela poco efficace quando non riesce a farsi carico delle mediazioni da attuare per il passaggio alla nuova situazione.

Il modello della creazione può trovare una più facile attuazione nelle realtà piccole o non strutturate, mentre in quelle strutturate potrebbe risultare meno praticabile. Immaginare ad esempio una nuova proposta di vivere il seminario o nuove forme per esercitare il ministero deve tenere conto anche dei vincoli che le strutture attuali possono avere sul pensiero e sull'azione. Quali condizioni renderebbero possibile formare dei seminaristi in piccoli presbiteri locali? Come creare un nuovo modo di vivere il ministero con lo stesso numero di parrocchie e con i medesimi impegni pastorali, mantenendo i precedenti incarichi?

Il modello della costruzione

Il rinnovamento delle istituzioni potrebbe essere pensato come un "costruire": tale modello si basa sulla necessità di una programmazione e di una pianificazione delle risorse, degli obiettivi, dei passaggi fondamentali da realizzare. Non esiste un rinnovamento che non implichi questa capacità di analisi e di organizzazione, ma quando la dimensione razionale tende a prevalere, le attenzioni dei soggetti istituzionali potrebbero volgersi al perfezionamento delle procedure o delle prassi da compiere, con il rischio di calare le proposte dall'alto e di imporre decisioni unilaterali. Un *approccio costruttivo* propenderebbe a rivedere i programmi e i percorsi, aumentando le riunioni, raccogliendo il maggior numero di dati per un'analisi della situazione e soppesando i costi e i benefici di ogni singola scelta: in questo caso l'accento verrebbe posto sulla previsione delle urgenze e sulla necessità di prepararsi ad esse. Nelle realtà ecclesiali non manca tale attenzione; ciò che risulta più difficile è interpretare i fatti e gli eventi per lasciarsi interpellare da essi. Un esempio si può ravvisare nel modo con cui è stata vissuta la pandemia e i suoi effetti imprevedibili, sia in positivo (riguardo a nuove forme di comunicazione e di partecipazione agli eventi) sia in negativo (in relazione alla gestione delle attività più abituali).

Il modello della generazione

Il rinnovamento di un'istituzione potrebbe essere pensato come un "generare". Il modello della generazione presuppone l'intersoggettività e l'apertura alla diversità: non si genera mai da soli ma all'interno di una relazione in cui l'apporto dell'altro è costitutivo. Per avviare processi generativi nelle istituzioni occorre favorire il confronto tra sguardi diversi, promuovendo l'incontro con la diversità e accettando la possibilità di non giungere in breve tempo alla soluzione, ma di allargare la propria comprensione. Il modello della generazione tramite la diversità promuove l'utilità di percorrere strade inesplorate, non con l'intento immediato di creare una novità, ma di favorire un processo che accetti la sfida di un certo margine di disordine come elemento positivo e salutare per l'istituzione. L'*approccio generativo* porta a far

interagire tra loro soggetti diversi: nel caso del seminario e del ministero ordinato sarebbe interessante non solo valorizzare il dialogo tra le due realtà ecclesiali perché ciascuna possa arricchire ed integrare la comprensione dell'altra (ad esempio un confronto regolare tra l'equipe dei formatori e i responsabili della formazione permanente del clero), ma potenziare il dialogo con soggetti che operano dentro e fuori i confini ecclesiali. Ciò può avvenire con la valorizzazione delle diverse vocazioni (ad esempio religiosi/e o coppie di sposi), con il supporto di competenze professionali (in ambito pedagogico e psicosociale), con esperienze che tendano ad introdurre nella complessità piuttosto che semplificarla (tramite incontri specifici).

Tutti questi elementi avvierebbero processi generativi con un possibile effetto destrutturante per l'istituzione, ma con il guadagno di preservarla dalla stagnazione e di aprirle una strada verso il futuro.

Un'immagine conclusiva: i piani inclinati

Da quanto emerso, non è facile rinnovare le istituzioni: è possibile, a patto che si sia disposti ad agire con libertà e intelligenza.

I miti segnalati all'inizio indicano, se riletti in positivo, le caratteristiche essenziali di un processo generativo: non fare scelte isolate, riconoscere i carismi di ciascuno, favorire la gradualità, avere una visione e coordinare gli interventi.

Il loro effetto può essere paragonato a quello di un piano inclinato: la proporzione dell'inclinazione se eccessiva può determinare il crollo della struttura, se minima può essere ininfluenta. L'istinto talvolta porterebbe ad abbandonare l'istituzione o a rimanervi in modo passivo e rassegnato. Un modo più realistico di vivere nelle istituzioni ecclesiali si esprime nella pazienza e nella lungimiranza di chi riconosce che le "inclinazioni" talvolta sono più influenti e significative delle grandi rivoluzioni.