

Parma , marzo 2024

## INDICE

1. Relazioni e conoscenza nelle organizzazioni: alcuni concetti base pag. 3
2. Evoluzione dei modelli organizzativi nella Chiesa: le tappe fondamentali pag. 5
3. Costruire un modello istituzionale sinodale: spunti di riflessione pag. 9

## PREMESSA

Le finalità

### ***...per costruire un modello istituzionale sinodale***

*«...come paradigma ecclesiale di destrutturazione del potere piramidale che privilegia le gestioni unipersonali. L'unica autorità legittima nella Chiesa deve essere quella dell'amore e del servizio, seguendo l'esempio del Signore «*

3.1.1 Quali sono le differenze tra collaborazione e corresponsabilità?

3.1.2 Come passare dalla collaborazione alla corresponsabilità?

3.2 In una Chiesa che è al tempo stesso sinodale e gerarchica, come vivere l'esercizio dell'autorità?.

3.3 Come fare in modo che gli organismi di partecipazione siano uno spazio di autentico discernimento spirituale

*(Doc. lavoro per la Tappa Continentale)*

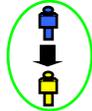


Scopo delle presenti note è fornire spunti di riflessione  
nell'ambito del cammino sinodale in atto

## le relazioni

nelle organizzazioni le interazioni tra le persone sviluppano «legami» ...

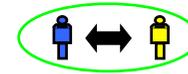
### Legame di Scambio



#### Rapporto di interesse (utilità/valore vs. «costo»)

- L'interazione è regolata dal "potere" personale o della autorità che deriva dalla posizione ricoperta
- I Flussi dei messaggi sono "a una via"
- I contenuti "standardizzati" e finalizzati alla utilità operativa

### Legame di Integrazione



#### Rapporto di reciprocità (sviluppo reciproco)

- L'interazione è regolata dal "sapere", dalla autorevolezza dell'individuo
- I Flussi dei messaggi sono "a due vie"
- I contenuti "ricchi e personalizzati" (sovrabbondanti rispetto ai fabbisogni operativi) e finalizzati a creare conoscenza

...che abilitano caratteristiche e prestazioni organizzative tra loro differenziate.

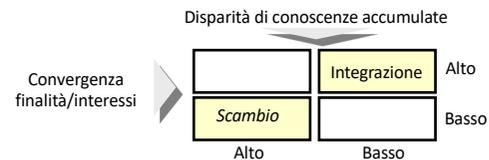
- Gerarchia, ruoli predefiniti
- Funzionamento "a silos/campanile",
- Decisione distinta dall'azione
- Governo basato su regole e procedure

### La piramide gerarchica

- Professionalità, ruoli "interpretati"
- Funzionamento orizzontale
- Contemporaneità tra decisione e azione
- Governo basato sulla condivisione degli scopi/ valori

### La comunità

Caratteristiche che dipendono dai profili umani e professionali degli individui coinvolti ...

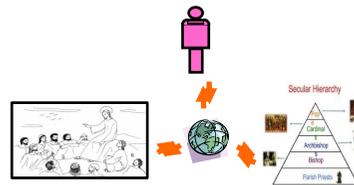


...e dai correttivi che possono essere introdotti intervenendo sulle altre variabili organizzative (ruoli, responsabilità, meccanismi operativi)

## La conoscenza...

...è il risultato di scambi di «informazioni» tra l'individuo e il suo "ambiente" (Interazioni)

### L'individuo con se stesso

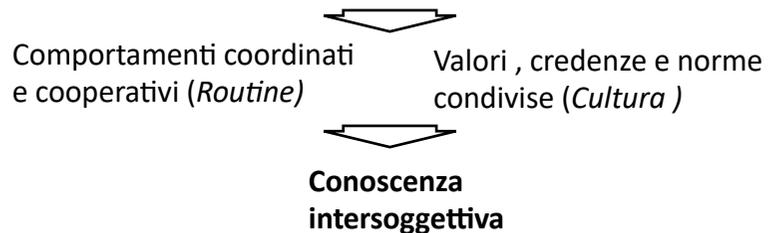


Ogni persona , come individuo, è il risultato dei momenti di interazione con l'ambiente, di concettualizzazione e di sperimentazione che si sono succeduti nel corso del proprio ciclo di vita...

**Conoscenza  
soggettiva**

### L'individuo nella Comunità

- Le esperienze soggettive vengono esternalizzate in segni, suoni e altre azioni
- quindi si possono comunicare (mettere in comune)
- esperienze e intenzioni da soggettive diventano intersoggettive; e gli oggetti soft (parole e simboli), sia gli oggetti hard (edifici , statue,...) diventano "oggettivi" (rappresentativi della realtà condivisa)
- essi rappresentano i "costrutti" che registrano le esperienze comuni (conoscenze collettive)
- che consentono agli individui di internalizzare il mondo intersoggettivo
- attivando così un processo di socializzazione e di costruzione di una comunità



### L'individuo nella Istituzione

il mix di legami presenti nelle istituzioni, abilitano transazioni/ relazioni dove l'individuo sviluppa una conoscenza intersoggettiva (componente sociologica), che non sostituisce ma integra quella soggettiva (componente psicologica)



## la Chiesa del Primo Millennio

*da Comunità*



*a Istituzione*

- Prevale **l'interesse comune**
- **La leadership è «naturale»** (dono dello Spirito Santo)
- Il «Rabbi/maestro» ha come obiettivo primario **tutelare l'identità evangelica** da parte della comunità



- valorizza i conflitti sani per la crescita della comunità;
- Ammette serenamente le criticità interne
- Si assume responsabilità pur con tutta la prudenza necessaria;
- Vive la propria autorità in modo trasparente



**AMORE**

Con la crescita dimensionale, l'unità di interessi caratteristica delle prime comunità viene sfumando (gli individui si trovano ad interagire con altri che **possono non avere gli stessi interessi/motivazioni**)



Nascono problemi di divisione, coordinamento e controllo.

Vengono introdotti "correttivi" organizzativi (**norme e leggi**) per garantire comportamenti individuali e di gruppo per **tutelare non solo l'identità evangelica ma anche lo sviluppo/continuità** della Chiesa



**...prende forma l'«Istituzione spirituale»**

Un modello organizzativo dove la **dicotomia «fede-governo»** è fonte anche di **complessità organizzativa e condizionamenti in fase decisionale**



**...se prevale la tutela dell'istituzione:**

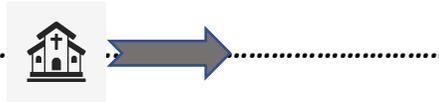
- annullamento dei conflitti interni (apparente armonia ma conflitto crescente)
- Poca trasparenza vs. situazioni ambigue/negative
- Indecisione eretta a sistema (non fare/rischiare, riduce gli errori)
- Gestione equivoca del potere («manovrare» le scelte della comunità)



**POTERE**

## la Chiesa del Secondo Millennio

da Istituzione «piramidale»

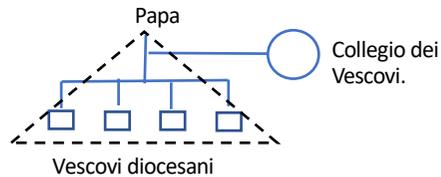


a «Comunione di Comunità»

### XIII secolo

Il complesso rapporto tra Chiesa e Impero trova il suo culmine

...la chiesa ha sviluppato in modo rilevante il suo volto istituzionale copiando dallo Stato il **modello piramidale** dove il Papa assume una posizione preponderante vs. Vescovo diocesano e collegio dei Vescovi.



**l'istituzione è un "contesto sociale" che si differenzia dalla comunità:**

- pluralità di interessi e conoscenze dei suoi membri (**eterogeneità della base sociale**)
- Presenza di **norme, regole e meccanismi** per finalizzare i comportamenti individuali e di gruppo
- Un **ambiente competitivo** (risalire la scala gerarchica)

### XIV secolo

Con la fine del Duecento e l'inizio del Trecento il papato, entrò in crisi, per una forte decadenza del prestigio e dell'autorità papale

### XVI secolo

...cesura che Lutero (*De servo arbitrio*) opera tra il mistero di grazia della Chiesa degli eletti e la sua struttura istituzionale e giuridica, il primo riconducibile all'ordine salvifico e della grazia, la seconda all'ordine mondano

### XX secolo

Agli inizi degli anni sessanta il Concilio Vaticano II, ridefinisce la configurazione giuridica dell'episcopato e di conseguenza il modello istituzionale della Chiesa.



## Caratteristiche distintive del nuovo modello organizzativo

- «...Non più istituzione piramidale ma “comunione di comunità” articolate su due piani – universale e locale – dove l’unità delle credenze religiose si realizza proprio nel rispetto della pluralità e delle diversità delle singole comunità. Un modello assai più articolato e complesso, ma più aderente alla natura spirituale della Chiesa, che non è una società politica.
- ...perciò, si parla a questo riguardo di rapporti di “**comunione gerarchica**” tra i Vescovi e il Papa, che vanno concretizzati in forme di governo che puntano sull’armonia nelle decisioni e la ricomposizione dei criteri personali. **Il governo “collegiale” in comunione, con tutte le difficoltà esistenti per una netta delimitazione di competenze, risulta, allora, il paradigma del governo pastorale nella Chiesa a livello universale e diocesano.**
- ...Il cambiamento è radicale, ed è la conseguenza giuridica e di governo del principio teologico secondo il quale **ogni Vescovo guida della propria comunità mentre la Santa Sede – cioè, il Papa – interviene solo qualora occorra preservare elementi identitari essenziali dell’unità della Chiesa** e della comunione.
- ...L’aderenza dei singoli Vescovi all’“**armonia comunionale**” con l’intero Collegio lega tra loro le singole comunità diocesane facendole diventare unica comunità di credenti attorno al Papa e al Collegio.
- ....La dottrina di **corresponsabilità** segue in parte tratti analoghi a quella sulla **collegialità episcopale, sfociando nel bisogno di stabilire nelle singole Diocesi vie istituzionali che consentano il suo esercizio effettivo.**

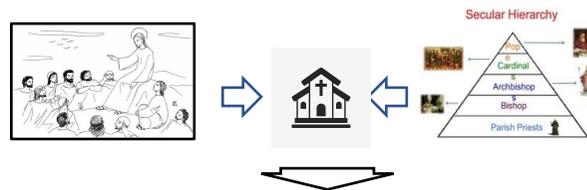
*(Juan Ignacio Arrieta Vescovo e Professore emerito della Facoltà di Diritto Canonico presso la Facoltà di Diritto Canonico della Pontificia Università della Santa Croce.)*

## Il modello di chiesa uscito dal Concilio Vaticano II è però ancora incompiuto



«...si caratterizza per un **assetto che mira a combinare polisindia e gerarchia**, anche se il disegno che ne risulta **pare incompiuto** e le ragioni dell'ordine e quelle del pluralismo **stentano a trovare un adeguato punto di equilibrio**.... Inoltre **l'intreccio tra carisma e norme** che caratterizza la funzione svolta dall'organizzazione ecclesiastica segnala una specificità ed un elemento di **complessità ulteriore**»

*(Edoardo Chiti Professore di Diritto Amministrativo alla Scuola Superiore di Pisa )*



...esiste una tensione costitutiva tra il volto istituzionale della chiesa e la sua identità più profonda, cioè il suo essere una comunità di fede

*(Massimo Nardello docente di Teologia Sistemica all'Istituto Superiore di Scienze Religiose , Modena)*

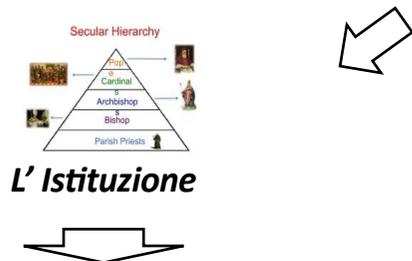
QUALI SONO LE DIFFERENZE TRA COLLABORAZIONE E CORRESPONSABILITÀ

?

**Collaborazione e corresponsabilità** rappresentano il risultato di **interazioni** in due distinti momenti dei processi organizzativi: **la fase «operativa e i quella «decisionale»**



**Le differenze tra collaborazione e corresponsabilità** dipendono sia dal tipo di interazioni (**scambio vs. integrazione**) che si sviluppano tra i soggetti coinvolti che dal contesto organizzativo in cui avvengono



...favorisce una **Collaborazione «interessata»**

La collaborazione è regolata dalla utilità / valore per chi opera.  
Si lavora insieme ma senza conoscere/condividere gli scopi

Per controbilanciare i «**legami di scambio**» l'istituzione deve introdurre meccanismi correttivi (di integrazione e coordinamento, di guida e controllo, di gestione delle risorse umane) volti a indirizzare i comportamenti delle persone verso gli obiettivi dell'istituzione



...favorisce una **Collaborazione «corresponsabile»**

La collaborazione si basa su interessi comuni .  
Si lavora insieme e si condividono gli scopi

I «**legami di integrazione**» abilitano relazioni sociali dove le componenti tecniche e cognitive della conoscenza dei singoli viene messa in comune così da costruire/consolidare la comunità. I comportamenti sono coordinati e cooperativi e volti verso il fine comune

## COME PASSARE DALLA COLLABORAZIONE ALLA CORRESPONSABILITÀ?



### Ricreare le comunità



**...agire sui meccanismi di integrazione tra membri della chiesa e laici**

**...agire sui saperi comuni tra membri della chiesa e laici**

#### **In generale**

- Strutturazione dei consigli (esplicitazione di finalità e modalità di funzionamento) e formazione dei partecipanti alla gestione dei lavori collegiali ed alle dinamiche di gruppo
- Promozione della presenza dei laici negli organi di governo della Diocesi sia come componenti fissi che come osservatori
- introduzione nella gestione delle attività di piani/programmi (es. bilancio preventivo.) come traccia comune e condivisa per creare unità d'azione
- valutazione annuale dei comportamenti e delle attività svolte, dai membri della chiesa e dai principali collaboratori laici, in termini di corresponsabilità
- Selezione, formazione e valutazione dei potenziali nuovi membri della chiesa, in modo coerente con i valori della comunità e della corresponsabilità

- Sviluppo di un linguaggio e di una base comune di conoscenza
- Progettazione di momenti/occasioni formative in comune
- Promuovere i valori sinodali (*camminare insieme*) nei primi momenti formativi dei giovani (catechismo)
- Promuovere iniziative di socializzazione (Stage dei seminaristi nelle parrocchie durante il percorso di studi)
- Concetti base di organizzazione (come funziona una organizzazione, le responsabilità orizzontali, come gestire una riunione/gruppo, ecc.)

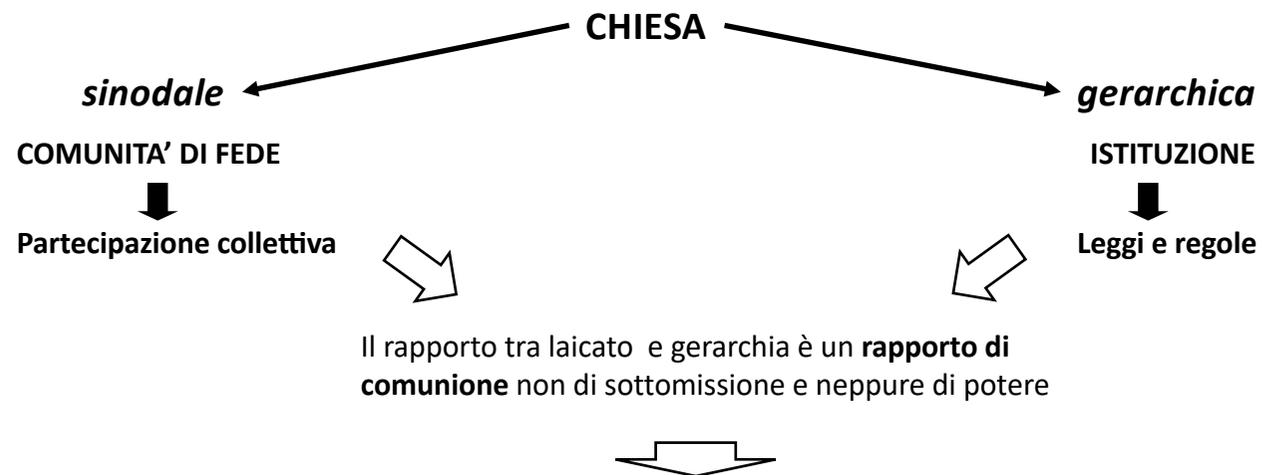
#### **A livello di comunità parrocchiale**

- Patrimonializzazione della conoscenza locale (creazione di banche dati sui fatti rilevanti per la comunità)
- Utilizzo diffuso dei «gruppi di lavoro» al fine di creare occasioni di incontro/confronto tra le persone della comunità
- Promozione di incontri collegiali dove affrontare problemi della vita della comunità, raccogliere dubbi ed esperienze. Proporre soluzioni

IN UNA CHIESA CHE È AL TEMPO STESSO SINODALE E GERARCHICA COME VIVERE L'ESERCIZIO DELL'AUTORITÀ ?

?

«...come «**comunione gerarchica**» basata sull'armonia delle decisioni e la ricomposizione delle differenze personali»



Eventuale distribuzione di competenze, serve a governare le attività operative di singole persone/organismi ma non a distribuire porzioni di «potere»

In nome della ripartizione delle competenze nessuno può essere escluso da una corresponsabilità effettiva nella preparazione del giudizio di comunione sul quale deve poi basarsi l'intervento decisivo dell'autorità

**COME FARE IN MODO CHE GLI ORGANISMI DI PARTECIPAZIONE SIANO UNO SPAZIO DI AUTENTICO DISCERNIMENTO SPIRITUALE**

?



**Creando la «comunità» dei partecipanti**

- Formazione collegiale dei componenti sulle finalità del consiglio e sulle sue modalità/regole di funzionamento
- Spiegando le differenze tra il ruolo di un organo collegiale in una comunità vs. una istituzione
- Incontri frequenti tra i componenti anche attraverso sotto gruppi di lavoro/ commissioni
- Presenza di un moderatore/facilitatore con ruolo di tutor
- Dando Feed back sulle dinamiche del gruppo e dei singoli
- Consentendo la partecipazione anche ad altri membri della comunità con il ruolo di osservatori (formazione/informazione)

**Dando valore/rilevanza agli organismi di partecipazione**

- Garantendo la presenza di persone autorevoli nel consiglio
- Rendendo convinti i massimi responsabili (Vescovo, parroco, Rettore, ecc.) sull'utilità e sull'uso degli organi collegiali
- Fornendo tutti i dati/informazioni richieste e necessarie
- Facendo rispettare tempi di lavoro e regole di funzionamento
- Evidenziando l'importanza del ruolo consultivo del consiglio per una comunità