

Dal RIDIMENSIONAMENTO alla RISTRUTTURAZIONE

I. – Impostazione: tra realismo e prospettiva

Già da un pò di tempo, gli istituti religiosi (o loro rispettive province) si sono trovati nella necessità di affrontare un processo di ridimensionamento¹. I passi attuati spesso sono stati variamente attuati: talvolta in modo organico, altre volte in modo piuttosto artigianale, alcune volte fermandosi al ridimensionamento, altre volte invece creando una nuova situazione che si apriva alle istanze della ristrutturazione. Dopo tali esperienze è emersa sempre più l'esigenza di completare e quindi pur constatando ancora l'esigenza di attuazione del ridimensionamento, ormai occorre pensare a tale processo in termini di riorganizzazione, seguendo un metodo valido e funzionale.

Il presente articolo con le sue indicazioni contenutistiche ed operative, quindi potrebbe essere utilizzato: da chi ancora deve attuare il ridimensionamento, per programmarlo e organizzarlo in modo adeguato, ma anche da chi già l'ha già eseguito, per avere un paradigma di verifica del processo vissuto. In ogni caso, agli uni e agli altri può essere conveniente per trovarvi un istradamento di base per l'impostazione o un accompagnamento operativo per la prosecuzione nel dare delle risposte adeguate alla propria situazione.

1. Significato e portata del ridimensionamento

La situazione attuale si presenta con aspetti molti complessi e delicati: da una parte si nota un crescente aumentare dell'età media delle suore, dall'altra mancano le nuove entrate. Ne consegue l'esigenza di un nuovo riassetto che s'impone ad una singola provincia da attuare attraverso la rivisitazione della struttura presente e della loro funzionalità sul piano della testimonianza e dell'efficienza. Tutto questo si compendia nell'esigenza di affrontare il tema del ridimensionamento non solo come un processo negativo di ripiegamento e restringimento, ma anche come un'opportunità di ristrutturazione e di rilancio della situazione attuale².

La delicatezza e complessità della situazione abbraccia tutte le componenti e le realtà della vita di una provincia: fa riferimento alla dimensione religiosa e spirituale in quanto la presenza di persone e strutture di una provincia hanno una finalità diretta all'evangelizzazione e alla testimonianza dell'amore di Dio per gli uomini di tutti i tempi e di tutte le culture. Inoltre tale prospettiva va vista nella sua evoluzione storica che abbraccia lo sviluppo della realtà ecclesiale e umana stranamente congiunta e connessa reciprocamente.

A. Problematicità ed urgenza del problema

Di fronte alla prospettiva del ridimensionamento possono presentarsi varie forme di intravederne la soluzione. Esse possono concentrarsi in tre tipiche impostazioni di fondo. Una

¹ L'argomento del ridimensionamento ha assillato, a partire almeno dagli anni ottanta, molti istituti religiosi. Tuttavia tale tema è rimasto, in un certo senso, nell'ombra, come l'antefatto della ristrutturazione, più facilmente inclusa nel concetto di rinnovamento che è risultato il cavallo di battaglia della riflessione ai vari livelli. Per questo non è stato trattato, esplicitamente, quasi per niente, e pertanto non si trova molta bibliografia.

² Cfr. l'interessante articolo di P. G. CABRA, *Appunti sul ridimensionamento*, in "Vita Consacrata", 3 (1998), 229-254.

prima soluzione si potrebbe connotare come una *soluzione biologica*, per la quale si pensa che in fondo le cose possono andare avanti finché le persone possono, al massimo delle proprie forze, portare avanti un servizio o una casa. In tale concezione spesso si trascura che ad una certa età le forze sono quelle che sono, per cui dal punto di vista funzionale la propria presenza potrebbe risultare piuttosto inadeguata e controproducente. Anzi tale presenza potrebbe risultare un impedimento ad un servizio dignitoso e valido in sé, e quindi poco accettabile da parte dei destinatari. Talvolta anche dal punto di vista globale la situazione risulta insostenibile in quanto lasciare soggetti abbandonati a se stessi potrebbe essere tendenzialmente “non umano” o quanto meno “non evangelico”.

Una seconda impostazione potrebbe essere caratterizzata da una *visione “autoritaria”* in cui le scelte sono solo prese in alto loco, senza la compartecipazione e la corresponsabilità di coloro che devono attuarne l’esecuzione. Anche in questo caso si potrebbero configurare situazioni, che, secondo una certa ottica spirituale, salva sempre il merito di chi attua “l’obbedienza” osservando le ingiunzioni. Tuttavia non sempre tali decisioni godono della sufficiente base realistica, quanto a fondamento, né della prospettiva operativa che deriva dalla corrispondenza delle iniziative a quella prudenza e carità evangelica che dovrebbe essere la costante caratterizzazione di tutto quello che si compie per la gloria di Dio. Infatti, spesso a farne le spese sono le singole persone, a riguardo delle quali si potrebbe prefigurare una sorta di strumentalizzazione, e quindi in realtà, in tali casi non si verificherebbe la validità del principio che “la gloria di Dio è l’uomo vivente”.

Una terza impostazione invece è quella che mette in moto un *procedimento propositivo*. Esso comporta l’impostazione di una dinamica attiva e coinvolgente, di presa di coscienza del problema da parte dei membri che sono interessati personalmente e un processo funzionale e partecipato di conoscenza della realtà per tutti. Infatti, tutti i membri di una realtà aggregativa locale (come un istituto religioso o una provincia) sono resi corresponsabili, sia perché devono viverne le implicazioni sia perché ne pagano il costo nell’esecuzione delle proposte finali. Ciò si evidenzia nei vari momenti del processo decisionale a tale riguardo: al tempo delle premesse, mentre si sviluppa la maturazione delle proposte, nella decisione ed esecuzione dei progetti identificati. In tal caso peraltro i vari punti diventano molto più validi nelle loro linee strutturali e nella loro aderenza alla realtà situazionale per cui essi si configurano come prospettive di più facile e coerente applicazione³.

In ogni caso questo terzo modo si configura come il più democratico, ma anche attuale e funzionale, in quanto può produrre degli esiti più documentati, validi e talvolta anche soddisfacenti, pur non negando la presenza d’implicazioni negative che s’intravedono e che potrebbero derivarne ai protagonisti (i membri di una provincia) o ai destinatari, specie nel caso di una qualche decurtazione, in modo più o meno traumatico⁴. Tuttavia esso si presenta come un procedimento articolato e complesso che ha bisogno di un metodo adatto e collaudato, basato sulle scienze del comportamento come psicologia e sociologia ed attuato in base ad un procedimento metodologico adeguato, che vogliamo esporre nelle seguenti pagine.

B. L’importanza di un buon metodo

Una prima riflessione va fatta a riguardo di tutto il processo di cui occorre percepire la globalità della struttura e composizione degli stadi e della dinamica, e l’importanza della sua attuazione per evitare danni maggiori. Il processo di ridimensionamento non deve essere né

³ ESPINOSA VERGARA M., *Programmacion*, Buenos Aires, Humanitas, 1987, 33-52.

⁴ Cfr. AA. VV., *Oltre il ridimensionamento. La vita religiosa coglie il futuro*, Roma, Il Calamo, 1998, passim.

visto né prospettato come un hobby, un fatto di comodo o alla moda. Va considerato invece nella sua caratteristica di evento necessario o talvolta anche indispensabile. Questi due aggettivi tuttavia non vanno ritenuti come indicazione di una situazione disperata, ma certamente grave.

Pertanto il processo di ridimensionamento non va avviato quando si è, in certo senso, con l'acqua alla gola, ma anche quando ci si trova in condizioni in cui la vitalità e la testimonianza del gruppo registra delle ripercussioni negative. Anzi qualche volta va sottolineato che per poter abbinare il ridimensionamento ad aspetti positivi occorre associarlo alla prospettiva di poter avere possibilità ed opportunità di un rilancio propositivo e capace di rispondere meglio alle attese dei membri dell'ambiente circostante sia esso civile che ecclesiale.

Importante è la prospettiva di coinvolgimento, sapendo che tutto quello che è accompagnato dalla conoscenza e partecipazione corresponsabile di coloro che dopo saranno gli operatori del ridimensionamento e della ristrutturazione, trova più facilmente coerente applicazione concreta. Tale partecipazione peraltro risponde alle istanze attuali e diffuse di democrazia per cui le decisioni saranno prese, ovviamente, dagli organi competenti, ma non a prescindere dai membri interessati⁵.

Importante diventa allora avere dei buoni criteri teologici e culturali funzionali ed operativi. Infatti, il criterio è un principio logico che appare chiaro e plausibile in se stesso e che può aiutare a chiarire anche altri aspetti e problemi poco chiari o poco accetti psicologicamente alle persone. La ricerca dei criteri può essere attuata in di diverse maniere. Una prima modalità è a priori: elencarli e farli valutare dalla base (ad es. chiedendo una ponderazione); oppure a posteriori: chiedere agli stessi interessati l'enucleazione dei criteri principali, farne attuare una valutazione e ponderazione, ed invitare i proponenti ad attuarne l'applicazione ai casi specifici (attività o presenze).

2. Le basi per un metodo valido ed organico

Ma ovviamente tutto questo, perché possieda nello stesso tempo una validità concettuale e una prospettiva operativa, dovrebbe anche avere alcune caratteristiche che mettano in evidenza la presenza di un metodo adeguato⁶. Sono varie le componenti di un metodo che è utile conoscere sia per impostare un'azione effettiva di ridimensionamento (avviare un processo) sia per eventuali valutazioni di quanto già fatto (attuazione di una verifica). Un metodo peraltro comporta una visione completa di tutto il processo sia nella sua configurazione strutturale (presenza e collegamento delle sue varie parti) sia in quella dinamica (successione dei tempi e delle operazioni).

Diventa necessario pertanto procedere attraverso un'impostazione metodologica che metta in evidenza gli elementi strutturali più importanti della problematica relativa alla modalità di prendere decisioni in tempi difficili. Un corretta impostazione peraltro nel nostro caso risponde alle esigenze di chi ancora deve dinamizzarsi in questo ambito, per rispondere alle esigenze della propria realtà.

A. I presupposti teologici

Dal punto di vista strutturale il processo di ridimensionamento risulta composto da una componente concettuale e da un'altra pratica. Nel primo ambito rientrano le idee che stanno alla base del processo stesso, siano essere di natura teologica che di natura socioculturale, ed

⁵ Cfr. AA. VV., *Provincias religiosas en proceso de renovacion planificada*, Santiago, Paulinas, 1975.

⁶ SCARVAGLIERI G., *Metodologia della ricerca sociale*, Roma, PUG., 1985.

abbiano la capacità di giustificare e rendere plausibile l'applicazione concreta. La componente pratica invece serve come base per la formulazione delle finalità che diventano successivamente gli aspetti portanti degli obiettivi da porsi per l'impostazione concreta. Per questo una buona concezione teologica e carismatica si configura come una visione polivalente delle considerazioni che vi sono connesse a partire dal suo stesso fondamento teologico, che vede ed applica alla vita concreta delle singole persone e delle istituzioni un piano provvidenziale di Dio, che accompagna e sostiene tutte le vicende umane, sia nell'ordine naturale che nell'ordine della grazia⁷.

Se, infatti, tutto quello che avviene nella vita umana ha una sua prospettiva in rapporto al piano di Dio, ancor più ciò è vero in rapporto alla realizzazione della vita spirituale e alla crescita umana delle singole persone (ma anche delle rispettive unità aggregative più ampie), anche quando la traduzione in pratica comporta dei sacrifici. Del resto a tutti i livelli si può applicare il contenuto delle espressioni: "Se il chicco di grano non muore...", oppure: "ogni albero che porta frutto il padrone lo pota perché porti più frutto". Queste frasi, peraltro assieme ad altre, ci mostrano che le eventuali implicazioni che, in primo tempo possiamo considerare negative, si risolvono in un beneficio più grande; occorre saperne cogliere il momento nella "cronologia" del Piano della Provvidenza e riuscire ad interiorizzare il messaggio che esso trasmette a noi.

In tale prospettiva, inoltre, è opportuno utilizzare al massimo le altre risorse a disposizione derivanti dall'uso della ragione con le sue implicazioni e possibilità concrete. Pertanto non ci si può esimere dall'attuazione di quelle ricerche ed analisi della situazione concreta che ci offra un quadro circostanziato ed affidabile dell'ambiente socioculturale ed ecclesiale in cui la nostra realtà si colloca. Questo comporta l'utilizzo delle tecniche che le scienze del comportamento, da una parte, e dell'organizzazione, dall'altra, suggeriscono. In concreto il ridimensionamento e la ristrutturazione esigono una corretta considerazione delle condizioni dei soggetti che ne saranno protagonisti e delle implicazioni che ne derivano all'ambiente. La ragione inoltre spinge verso una maggiore funzionalità del rapporto tra risorse possedute e servizi che si vogliono compiere. Ciò richiede che ci si renda delle dinamiche demografiche che caratterizzano un dato istituto religioso (o una data provincia) nel contesto concreto e in rapporto al numero e alla qualità dei servizi compiuti.

L'individuazione di tali contenuti comporta anche un buon discernimento della realtà in cui viviamo ed operiamo. La situazione concreta va illuminata dalla Parola di Dio, confrontata con la dottrina della chiesa, ma anche rapportata con le sollecitazioni della natura umana e della storia, anche se rimane vero che l'esigenza di soluzioni più o meno urgenti non deve far tralasciare le istanze della prudenza spirituale e della saggezza umana. In altri termini bisogna lasciarsi guidare dalle indicazioni che i segni dei tempi ci comunicano in modo che talvolta possono sembrare i più impensati⁸.

B. Le implicazioni psico-operative

La conoscenza del processo nella sua globalità e della visione dottrinale che lo caratterizza facilita la puntualizzazione della finalità che ci si deve proporre. Queste, infatti, non sono altro che i contenuti conoscitivi che si configurano come mancanti nella realtà esistenziale. Partendo dalla constatazione di quanto dovrebbe esserci e non c'è, ci si pone in tensione operativa per colmare tali lacune, secondo l'adagio che le carenze diventano urgenze.

⁷ AUBRY J., *Teologia della vita religiosa*, Torino LDC, 1970, 26-39.

⁸ Del resto questo ci mette in linea con il principio che dal Concilio a questa parte ci ha costantemente sollecitato alla lettura dei segni dei tempi.

Quando la situazione concreta non riproduce quella ideale, occorre proporsi che questa ultima non rimanga fuori della propria portata, ma sia raggiunta e riportata a condizione qualificante e caratterizzante la propria presenza e la propria testimonianza. Così le finalità colte fin dalla presa di coscienza si collocano come obiettivo che fa convergere le proprie scelte e canalizza le operazioni concrete di esecuzione

Le finalità, in quanto aspetti specifici della realtà ideale, operano anche come stimoli che mettono in moto la volontà dei soggetti. In altri termini si trasformano in motivazioni dell'azione. Viene così a crearsi una sorte di convergenza di istanze quasi provenienti dall'esterno e di pulsioni che scaturiscono dall'interno dei soggetti. Pur convergendo verso la stessa realtà contenutistica, le pulsioni si distinguono dalle finalità per il fatto che queste ultime si configurano come stimoli esterni, mentre le prime sono presenti ed operano nella psiche delle persone.

Un'ulteriore trasformazione delle conoscenze in azione riguarda l'ultimo stadio, prima dei comportamenti concreti che è costituito dagli atteggiamenti. Questi possono definirsi come disposizioni dello psichismo umano che attivati dalle finalità e mosse dalle pulsioni, rendono il soggetto incline alla loro traduzione in pratica in comportamenti concreti. Anzi mettono in evidenza che il processo è già in movimento, e si trova sul punto di essere concretamente realizzato. Pur non essendo razionali in quanto operano per un'appercezione empatica dei rispettivi contenuti, essi si configurano come atteggiamenti positivi (spingono verso...) o posizioni interne negative (allontanano da...), tuttavia possono in qualche modo essere corretti dall'influsso della propria volontà e delle condizioni e circostanze individuali e collettive che intervengono nel passaggio all'azione⁹.

II. - La sequenza temporale del processo

L'attuazione concreta del processo di ridimensionamento e ristrutturazione non comporta semplicemente un'idea generale a tale riguardo, ma richiede anche ulteriori elementi concettuali circa la natura e la portata delle operazioni da compiere e la loro successione logica e cronologica. Tale conoscenza e larghezza di vedute non servono solo alla sua efficacia di attuazione, ma permettono anche un'eventuale verifica circa le modalità concrete già messe in opera. Dando seguito e completando la trattazione del paragrafo precedente, presentiamo le operazioni, i momenti fondamentali e le connesse istanze pratiche più rilevanti che caratterizzano e rendono efficace tutto il procedimento.

Infatti, la componente dinamica del ridimensionamento e ristrutturazione richiede che il relativo processo sia considerato come una serie di operazioni che vanno messe in movimento in modo concatenato e sequenziale. Esiste una logica che deve anche essere espressa ed attuata in base alla interdipendenza e alla successione delle singole operazioni. Solo in questi termini l'azione diventa efficace, sul piano oggettivo, e gratificante, sul piano soggettivo.

Per questo è importante non solo cogliere tale esigenza sequenziale, ma anche conoscerne la scaletta e collocare le operazioni elementari nella loro successione cronologica. Per evitare di attuare un elenco arido e prolisso, ci sembra importante cogliere tali stadi operativi che gerarchizzano i focus cui prestare attenzione, rendendo più facile l'inquadramento del processo globale¹⁰. Ecco quindi come ci sembra funzionale individuare tali fasi fondamentali.

⁹ SCARVAGLIERI G., *L'istituto religioso come fatto sociale*, Padova, Laurenziane, 1973, pp. 28-32.

¹⁰ Cfr. AA. VV., *Provincias religiosas ...*, op. cit. Santiago, Paulinas, 1975, pp. 41-66.

1. L'animazione iniziale.

In tutti i problemi complessi e difficili è importante non essere rudi, imprudenti, precipitosi. Una prima operazione articolata o fase da compiere riguarda una previa sollecitazione delle persone attraverso la proposta del problema, ma specialmente delle ragioni che la giustificano e la rendono plausibile. Si tratta di far pervenire a tutti con vari strumenti, alcune esortazioni motivanti che facciano affidamento su stati d'animo già presumibilmente presenti nei soggetti stessi.

Per questo tale operazione spesso è chiamata anche mentalizzazione o coscientizzazione¹¹ nel senso che vuole trasferire nella mente e nella coscienza ragionamenti pertinenti e giustificazioni adatte all'operazione da compiere. Infatti, dopo che i soggetti abbiano tali elementi nella mente o nella coscienza, il loro atteggiamento potrà configurarsi in senso positivo verso il processo globale. Essi si sentiranno sospinti non tanto a subire, ma a partecipare effettivamente e a sentire non solo come propri gli obiettivi, ma coinvolgersi nelle operazioni necessarie che ne derivano.

In concreto serve come animazione la presa di coscienza della situazione mondiale attuale sia all'interno della chiesa sia in rapporto alla società. Ovunque si sentono gli effetti della internazionalizzazione e della globalizzazione, ma anche la diversa situazione della religione nella società attuale. Tutto questo, infatti, ha consistenti influenze costanti, diffuse, penetranti sull'organizzazione della vita consacrata, perché incidono sulla percezione della propria presenza, significato e funzione nel proprio contesto. Tale prospettiva peraltro minaccia di marginalizzare le singole realtà, ogni qual volta esse non riuscissero a seguire i cambiamenti ecclesiali ed ambientali.

Questa azione di mentalizzazione è tanto più necessaria quanto più il problema è difficile e complesso, e quanto più le implicazioni finali sembrano siano contrastanti con le aspettative dei soggetti. Infatti, da tale situazione sociologica di partenza potrebbero sorgere forze e tensioni che si oppongono all'accettazione o alla prosecuzione del lavoro, specie quando esso comporta sacrificio, quando, anche simbolicamente, contraddice le attese del gruppo. È conveniente far prendere coscienza dell'andamento concreto e realistico delle tendenze sul piano non solo qualitativo ma anche quantitativo. Occorrerà usare varie circostanze e modalità che le circostanze presentano ed impiegare il tempo necessario perché l'animazione iniziale possa risultare veramente valida ed efficace.

Essendo un processo complesso dalle pesanti conseguenze circa la testimonianza, le scelte non possono essere date per scontate, né prese a cuor leggero, né in base a soluzioni affrettate ed emotive. Tutto questo comporta un processo di discernimento che presuppone, in partenza, un censimento abbastanza completo della situazione. In altri termini bisogna far precedere ogni soluzione in questo senso, almeno da una breve ricerca che tocchi gli aspetti fondamentali della problematica.

A. La conoscenza della propria situazione

La conoscenza della propria situazione, oltre che importante e quindi urgente, deve essere ritenuta una necessaria premessa, da una parte, e un impegno operativo, dall'altra. La scelta riguarda l'individuazione delle tecniche possibili che sostanzialmente convergono in due modalità più definite e operative: il metodo del questionario, e il metodo degli incontri. Questi due aspetti hanno esigenze in parte comuni in parte specifiche. Nel presente contesto,

¹¹ In tale impostazione anche se in rapporto alla pianificazione è messo molto in evidenza l'esigenza della "coscientizzazione"

rimandando al seguito della trattazione ulteriori puntualizzazioni particolari e dettagli operativi, ci limitiamo solo ad indicazioni generali riguardanti due ambiti contenutistici più rilevanti: lo studio del personale e quello delle case¹².

In rapporto allo studio del personale vanno evidenziate le diverse caratteristiche che tale tipo di approccio richiede. Pertanto dovrà riguardare l'andamento globale della popolazione concreta, notando le diverse componenti che vi sono presenti: apporti (entrate) decurtazioni (morti ed uscite) di membri, spostamenti dell'età media, ma anche l'assestamento delle fasce di età. Importante è anche tentare qualche prospettiva evolutiva degli anni immediatamente precedenti per poter forse realizzare anche delle proiezioni, in modo tecnico e valido verso il futuro più immediato.

In relazione all'analisi di ogni casa esistente, occorre rilevare la collocazione di ogni presenza nel contesto ambientale ed ecclesiale, evidenziando il modo come la comunità si colloca nel territorio e sottolineando alcune sue caratteristiche dal punto di vista, non solo storico, ma anche sociale, economico, culturale ed anche, ovviamente, religioso (presenza di sacerdoti e di vocazioni religiose, i problemi della vita di fede e della conseguente azione pastorale). In modo più specifico, è conveniente far riferimento alla presenza e portata della singola casa: il lavoro, le difficoltà, la rispondenza alle istanze carismatiche, ecc., sia dal punto di vista descrittivo sia da quello valutativo.

Un altro ambito della ricerca riguarda un sondaggio di opinioni sul tema nella sua globalità. Esso deve poter permettere a tutti di esprimere il proprio parere e i propri atteggiamenti verso il problema in sé stesso e nelle modalità di affrontarlo¹³. Più in concreto possiamo indicare alcuni temi su cui richiedere il parere e gli atteggiamenti personali, a prescindere ancora dalla scelta circa il metodo globale. In ogni caso gli ambiti da non trascurare fanno riferimento alle seguenti aree tematiche:

1. Percezione della propria realtà locale che porta alla necessità del ridimensionamento, constatando l'incapacità di mantenere con dignità e funzionalità tutte le attività e tutte le presenze
2. Enucleazione dei principali **criteri contenutistici e metodologici**: motivazioni ideali, aspetti dottrinali, basi proprie carismatiche, modalità procedurali, indicazione di strumenti da usare
3. Valutazione di luoghi come: più validi, autentici, più conformi al carisma, comunque più convenienti da mantenere per la provincia oggi e perché?
4. Valutazione di luoghi come: meno validi, autentici, meno conformi al carisma, comunque, non più convenienti da mantenere per la provincia oggi e perché?
5. Contrappeso propositivo e vitale per non dare al ridimensionamento solo un significato negativo, ma da utilizzare in modo propositivo e profetico
6. Motivazioni e proposte circa le aperture di qualche casa come segno "profetico" possibili (sottolineando l'opportunità, la convenienza, il significato profetico, la testimonianza che tali aperture comportano).

B. L'enucleazione e l'applicazione dei criteri.

Un momento qualificante di tutto il processo riguarda l'enucleazione dei criteri e la rispettiva applicazione. Già nel paragrafo precedente abbiamo accennato a tale esigenza, che

¹² SCARVAGLIERI G., *La consultazione comunitaria*, in "Consacrazione e servizio", 9 (1984) 12-27.

¹³ SCARVAGLIERI G., *Istanze e prospettive per una missione carismatica, ricerca socio-religiosa per i Padri Rogazionisti*, Roma, Rogate, 2004, Vol. II, pp. 91-100.

in questo punto vogliamo ulteriormente ribadire e sottolineare. Si tratta, infatti, di un punto strategico e discriminante, oltre che altamente funzionale per le scelte successive non tanto come decisioni “autoritarie” quanto piuttosto valide ed efficaci.

A riguardo dei criteri serve sottolineare sia la genesi e lo sviluppo, sia l'eventuale ponderazione e l'applicazione ai singoli contenuti su cui bisogna decidere, tenendo conto che essi possono essere studiati in vari modi e con diverse tecniche. Quanto alla genesi, i criteri possono essere proposti attraverso una lista previamente raccolta, oppure richiesti empiricamente ai destinatari, in un primo tempo, per attuarne, successivamente, una lista unica da sottoporre ad ulteriore valutazione per renderla definitiva e funzionale. Infine è importante che i singoli criteri siano associati alle singole proposte individuate o a scelte specifiche circa eventuali case ben delimitate, non limitandosi solo alla mentalizzazione, ma usandoli come un vero strumento di cernita delle decisioni.

I criteri potrebbero essere molti, ma proporre una lista sarebbe inopportuno, anche perché essi devono essere non convenzionali ma specifici e scoperti dagli stessi operatori. Si possono tuttavia cogliere i grandi ambiti tematici entro cui poi sono da specificare meglio la rispettiva puntualizzazione: rispondenza alle esigenze del vangelo, coerenza con il proprio carisma originale, preoccupazione per la vitalità individuale e collettiva, rapporto con la chiesa universale e locale e con la società circostante, presenza di urgenze di ordine pastorale e di ordine promozionale, la realizzazione delle legittime attese delle persone nelle loro potenzialità umane e spirituali, ecc.

Richiedendo la loro individuazione ed enucleazione, o proponendo una lista da valutare, è importante coglierne la portata concettuale di ognuno, ma anche il relativo peso operativo differenziato. Potrebbe essere importante inoltre tentare di farne applicazione notando l'incidenza differenziata sulle scelte particolari. In altre parole si potrebbe richiedere quali decisioni concrete sono individuate dall'applicazione dell'uno o dell'altro criterio. Ne potrebbe derivare un'indicazione empirica che costituirebbe una base interessante per il processo di decisione successivo¹⁴.

2. L'attuazione della ricerca

La raccolta dei dati è importante, ma i suoi risultati non sempre sono direttamente operativi. L'essere inclusi in una realtà ecclesiale e culturale, non solo offre dei vantaggi (tra cui la percezione di trovarsi nella vigna del Signore in cui operare e dare la propria testimonianza) ma pone anche dei problemi nelle proprie scelte in funzione del proprio servizio ecclesiale¹⁵. Il contesto globale non può essere inteso come la somma dei singoli contributi, ma piuttosto come la sintesi delle indicazioni circa le situazioni delle singole case. Non si tratta di una componente solo formale ma approfondita e capace di orientare in modo valido, da una parte e scorrevole dall'altra.

A. Il discernimento delle risultanze.

Per questo i dati raccolti vanno fatti oggetto di un valido discernimento, normalmente a livello comunitario, anche alla luce della Parola di Dio, della vita della chiesa e del suo magistero, tenuto conto anche della condizione globale di una data istituzione nel territorio. Occorre ascoltare i segni dei tempi e vedere cosa lo Spirito suggerisce nel complesso della propria realtà. Una riflessione particolare va attuata nei confronti del carisma proprio nella sua

¹⁴ Ibidem pp. 229-238.

¹⁵ Questo significa rendere concreto lo slogan circa la propria presenza “nella chiesa e per la chiesa”.

autenticità originaria, ma anche in rapporto alla sua attualizzazione nel nostro tempo. Lo stesso documento “Vita Consacrata” indica più volte tale esigenza sottolineando che “tale compito (del ridimensionamento e ristrutturazione), benché non facile e spesso anche piuttosto doloroso, “esige studio e discernimento”¹⁶.

Il discernimento deve essere articolato utilizzando le diverse componenti strutturali che lo costituiscono e le dinamiche operative che lo rendono efficace. Vanno sottolineate le diverse dimensioni: teologica ed ecclesiologica, storica ed attuale, carismatica ed umana, individuale e collettiva. Ma anche le diverse fasi o tappe: la conoscenza della situazione e delle sue componenti, la successiva analisi che tutti devono farne, il confronto tra le diverse opinioni, la richiesta di eventuali sussidi esterni, una serie di incontri per la corretta maturazione delle proposte per evitare ogni forma di intempestività decisionale¹⁷.

Tale complesso di aspetti ed operazioni deve portare a valutare i vantaggi e gli svantaggi che ne possono derivare ai singoli e alla collettività interna ed esterna. L’azione non va considerata un feticcio a cui si possa o si debba sacrificare tutto. Il bilanciamento dei vari costi e profitti nei diversi piani e in rapporto alle diverse realtà, pertanto va considerato accuratamente, sapendo che di ogni decisione si deve rispondere un giorno in modo rigoroso.

B. L’organizzazione delle proposte

Dal discernimento sui dati raccolti e dal confronto reciproco delle loro indicazioni operative, si potrà costruire un piano organico e sistematico di proposte. Esso organizza tutto il materiale in base alle priorità che emergono, assegna alle persone i ruoli e le funzioni necessari per la loro implementazione, articola in tempi tecnicamente opportuni la traduzione pratica, tenuto conto delle esigenze dei contenuti, e, infine, ne prevede la verifica dopo un certo lasso di tempo. Inoltre evidenzia adeguatamente e confronta realisticamente il complesso delle altre circostanze personali, ambientali e strumentali, prospettando non solo una visione armonica, ma prevedendo eventuali intoppi, e garantendo la fedeltà nell’esecuzione da parte di tutte le componenti che sono interessate.

Infatti, per ogni punto, ma specialmente per le priorità, occorrerà osservare come si configura, quali condizioni sono richieste o dall’interno o dall’ambiente ecclesiale e civile. Importante è anche sottolineare ed evidenziare i ruoli differenziati che le persone devono svolgere nelle varie fasi da quella decisionale a quella esecutiva¹⁸. In questo è opportuno distinguere tuttavia le diverse competenze che i vari responsabili hanno in base agli uffici. Inoltre non si può trascurare lo scaglionamento nel tempo delle diverse operazioni richieste, per rispettare le attese della gradualità, suggerite dalla prudenza, specie nell’attuazione delle scelte che risultano più dolorose.

Particolare attenzione occorre dedicare alle altre circostanze ambientali in rapporto all’impatto che verrà ad avere nella concretezza della vita della comunità civile ed ecclesiale. Anche se si deve essere fermi nelle decisioni prese, è conveniente procedere in modo ponderato, per cui non si può proseguire come un carro armato, trascurando le sensibilità specie di coloro che subiscono qualche aspetto che va contro le loro aspettative. Non si possono creare dei nuovi feticci a cui sacrificare anche persone umane per una decisione che

¹⁶ Vita Consacrata, n. 63,

¹⁷ RUIZ JURADO, M., *Il discernimento spirituale*, Paoline, Cinisello Balsamo, 1997.

¹⁸ Cfr. a questo riguardo come sono articolate le competenze dei superiori ai diversi livelli. Parecchie indicazioni si possono trovare in SCARVAGLIERI G., *Modelli di governo generale*, Roma, Cara, 1983, passim

va vista sempre come una realtà strumentale e non come fine ultimo o comunque considerato anche in buona fede di tale portata da travolgere tutto quello che incontra per la strada.

Per questo si deve arrivare a delineare un progetto esecutivo, in quanto nessuna delle decisioni va lasciata al caso, ma occorre prevedere le diverse istanze come emerse durante il discernimento e che man mano si vanno delineando sempre meglio e in modo più circostanziato. Ogni traduzione in pratica, infatti, porrà ancora delle ulteriori componenti (facilitazioni o remore) nella fase di concretizzazione effettiva¹⁹.

Il complesso delle riflessioni svolte rimanda ad una visione realistica della vita consacrata nel nostro contesto. Essa, nella sua polivalenza, abbraccia la dimensione teologica ed evangelica e la dimensione umana ed organizzativa. Infatti, pur dovendo fare tutto quello che ci compete e che possiamo raggiungere con le nostre forze, si deve fortemente ribadire la fiducia in Dio, anche nei processi di ridimensionamento e ristrutturazione.

Se, come si suole dire, “non si muove foglia che Dio non voglia”, ancor più tale visione provvidenziale (quindi ricca di fede e di speranza) deve caratterizzare le attuali vicende degli istituti religiosi. Occorre cogliere gli aspetti spirituali della situazione, delinearne una visione complessiva e organica fino a costruire una spiritualità del ridimensionamento e della ristrutturazione configurata sull’evento pasquale di morte e risurrezione²⁰. Colui che ha intrapreso l’opera (dono del carisma iniziale) è fedele e darà il suo aiuto e la sua grazia che potenzieranno gli sforzi umani (impegno lungo la storia) perché un dato istituto o provincia possa sempre mantenersi nella coerenza al suo carisma come dono fatto alla chiesa e all’umanità.

3. La costruzione di un progetto

Tutto il lavoro preparatorio converge verso una grande esigenza di concretezza per rispondere adeguatamente alle attese carismatiche, personali e ambientali. Non si può sprecare tutta la fatica dell’impostazione, abbandonando alla fine la conseguente esecuzione all’improvvisazione o all’emotività. Per questo si richiede un progetto esecutivo che organizzi insieme non solo le conclusioni, ma anche i tempi e i modi di presentarle e tradurle in pratica, e di prospettare la verifica a suo tempo. In altre parole, diventa indispensabile prospettare un progetto esecutivo organico e sistematico, proporzionato ai bisogni ed alle istanze rilevate²¹.

Tale esigenza appare evidente dalla considerazione che il processo di ridimensionamento, come abbiamo esposto nei punti precedenti, non va considerato un’attività opzionale, ma complessa e necessaria e, talvolta anche dolorosa, come può essere la chiusura di una casa. Certo essa ha come presupposti la fiducia in Dio ed è aperta anche alla speranza, ma rimane sempre un’opzione che comporta decisioni mature proprie dei tempi difficili. Per questo occorre avere chiaro fin dall’inizio lo sbocco esecutivo finale, da concepire e configurare in modo serio ed impegnativo. È bene quindi articolarne meglio le componenti strutturali, a partire dalla formulazione sino all’attuazione concreta delle scelte proposte.

Le indicazioni operative finali vanno quindi impostate in modo processuale e graduale non come ricette dai contorni ben definiti e/o prefabbricati. Esse, pur richiedendo coerenza

¹⁹ MAURI P., *Proiettati nell’<<oltre>> attraverso un cammino paziente di discernimento*, in AA. VV., *Oltre il ridimensionamento...* op. cit, Roma, Il Calamo, 1998, pp. 69-94

²⁰ Del resto l’uso dei due termini: ridimensionamento e ristrutturazione richiamano ed applicano in senso storico ed attualistico i due aspetti che compongono tale mistero centrale della vita di Cristo.

²¹ ILARDUJA J. M., *Il progetto comunitario*, Bologna, EDB, 2004, 140-145.

interna e capacità decisionale, reclamano anche una notevole dote di flessibilità e di adattamento alle situazioni che man mano si andranno creando e che si proiettano verso il futuro. L'aver preso delle decisioni comporta ancora la costruzione di un progetto, la trasmissione alla base, l'animazione costante, e infine la verifica circa il modo globale di esecuzione in modo da constatare se e come il processo non sia stato concepito e svolto in modo solo riduzionistico, ma come strumento di rilancio globale della vitalità della propria realtà interna ai vari livelli²².

Il contenuto del progetto rispecchia quanto emerso dalla raccolta delle informazioni o tramite l'applicazione di un questionario o attraverso il metodo degli incontri, ma con trasformazioni sia strutturali sia lessicali. La nuova impostazione delle proposte infatti deve facilitare non solo la comprensione delle scelte, ma anche le motivazioni ed infine le altre variabili circostanziali (dove, quando, per quando, ecc.), variabili strumentali (come, con quali mezzi, con quali risorse, ecc.), variabili finali (perché, motivazioni e plausibilità delle scelte). Occorre inoltre prevedere la trasmissione alla base come condizione per la sua condivisione. Ognuna di queste voci va sottolineata, per non rendere il progetto un coacervo di buone intenzioni, ma una prospettiva ben definita.

A. L'individuazione delle variabili

Più articolatamente si possono sottolineare alcuni significati che tali indicazioni possono contenere sia in base al buon senso sia in base alle esigenze di carattere tecnico in dipendenza del tipo di opera o di servizio, dei contratti pendenti, ecc. In qualunque situazione ovviamente bisogna tener conto delle implicazioni derivanti dalla cultura locale.

Il "dove" fa riferimento abitualmente e genericamente al luogo, ma nel nostro contesto riguarda una determinata casa o opera inserita in un dato territorio. Tale indicazione può far riferimento a tutta la casa nel suo complesso, oppure all'una o all'altra modalità di essere presenti o all'una o all'altra opera che è presente.

Il "quando" deve significare che le decisioni non siano rimandate alle calende greche, perché è necessario tener conto delle varie scadenze funzionali al diverso tipo di opera, ed anche badare ai suoi calendari e ai suoi ritmi operativi, nonché alle esigenze relazionali, ad es. rapporti con le istituzioni locali, avviso e informazione agli utilizzatori di un dato servizio.

Il "quanto" può indicare l'estensione nel tempo durata di tutto il processo attuativo del progetto, supponendo che alcune iniziative possono essere condotte contemporaneamente, mentre altre si susseguono nel tempo, è utile quindi evidenziare entro quanto tempo un'operazione va attuata. Ma tale circostanza può essere riferita anche alla durata delle singole operazioni previe o sostanziali da compiere, in modo che si possano programmare tempi significativi e funzionali alle esigenze delle singole istanze.

Un'altra serie di variabili riguarda le modalità di conduzione delle diverse iniziative. Pertanto riguardano le risorse su cui si può contare sia di natura modale, strumentale o psicologica. Anche se l'espressione linguistica sembra poco differenziata tuttavia il suo contenuto è piuttosto vario e va quindi adeguatamente evidenziato.

Il "come modale" richiama alla nostra mente le diverse maniere di agire e di conseguire l'attuazione delle diverse proposte. Infatti ogni azione può essere portata avanti secondo diverse modalità di tratto e di tatto, di coerenza e continuità, di impegno o svogliatamente. Importanti sia la maniera di comunicare agli interessati i provvedimenti, sia il

²² ESPINOSA VERGARA, m., *Evaluacion de proyectos sociales*, Buenos Aires, Humanitas, 1983. 75-89.

modo di gestire il processo, il senso di comprensione del punto di vista degli altri e della loro sensibilità

Il “come strumentale” invece fa riferimento alla scelta dei mezzi, di vario genere e di diversa natura. Infatti, può presentarsi la necessità di affrontare costi per riparazioni o adattamenti, o ricercare aiuti presso fonti o benefattori su cui puntare per portare avanti le diverse operazioni. Ma anche possono essere richiesti degli aggiornamenti metodologici, sia per adeguarsi agli apporti degli esperti sia per attuare indirizzi imposti giustamente dalle leggi civili.

Il “come psicologico” infine fa riferimento alle risorse offerte dalle persone, sia dei protagonisti, sia dei collaboratori, attuali o potenziali, sia di coloro che potrebbero subentrare. In questo contesto rientra il concetto e la prospettiva, tanto declamata di affidamento di un’opera o di una casa alla chiesa locale o ai laici. Data l’importanza di questo aspetto, che riguarda le persone dei protagonisti e dei collaboratori, successivamente lo riprenderemo in modo più articolato²³.

B. La trasmissione alla base

A tale riguardo, comunque, occorre considerare le modalità più rilevanti, che in concreto possono ricondursi a due. Una prima pista è quella informale e spontanea che si realizza automaticamente con la diffusione delle voci che man mano si vanno propagando per via della stessa evoluzione e dei contatti che spesso la formulazione delle singole proposte richiedono. Per questo risulta quasi impossibile che non circolino certe notizie o frammenti di esse.

Le caratteristiche di questo tipo di trasmissione riguardano l’emotività del passaparola, la cernita o filtro che certi passaggi comportano, il rigonfiamento per via dell’aggiunta di componenti, spesso anche l’incompletezza circa le implicazioni che vi sono connesse. Infatti, è del tutto ineliminabile il serpeggiare di ricordi, impressioni, eventi ed aneddoti che possono avere caratterizzato il processo di mentalizzazione e di raccolta di dati e di sintesi finale.

L’altra modalità comporta la predisposizione di un programma per la sua attuazione. Questa sia ben articolata in diversi momenti di incontro fraterno: di studio, di preghiera, di interiorizzazione. I livelli di ufficialità e modi di articolazione di questo raduno sono molto vari. Ma in ultima analisi è necessario evitare i due estremi: da una parte, una superficialità che fa svalutare l’importanza della trasmissione e, dall’altra, un’eccessiva insistenza che rende l’incontro noioso. Pertanto è importante premettere sia un’introduzione al progetto, evidenziando sia la metodologia, sia la puntualizzazione dei contenuti più importanti specie quelli che interessano più direttamente i presenti.

In tale occasione potrebbe essere utile evidenziare: lo stato attuale del contesto concreto, la necessità quindi di prendere certe decisioni, la logica globale, le motivazioni ideali, la collocazione e la portata spirituale delle implicazioni operative che le proposte comportano e la loro proiezione nel tempo in vista di benefici maggiori. Sia anche dato spazio allo scambio e al dialogo su tutte le materie nelle quali le persone vogliono intervenire. Infatti, la comprensione di fondo del significato globale di quanto il capitolo ha realizzato, va confrontato con la parola di Dio e con la fede²⁴.

²³ SCARVAGLIERI G., *Elementi per una programmazione provinciale*, in "Bollettino Ufficiale OFMCap., dell'Umbria", 1 (1984) 7-80.

²⁴ SCARVAGLIERI G., *Il capitolo generale. Preparazione, celebrazione, attuazione*, Milano, Ancora, 2002.

Per questo il processo non va considerato solo nella sua concezione astratta, ma va inteso nelle modalità applicative. Vi devono essere incluse quindi le forme più spicciole ed elementari che costituiscono le risorse operative che accompagnano concretamente i processi decisionali; a partire dall'impostazione della problematica, passando attraverso la maturazione delle proposte, pervengono alla progettazione delle forme esecutive²⁵.

In conclusione ci sembra opportuno osservare che si deve osservare il tema del ridimensionamento con realismo. Pertanto occorre non lasciarsi ingannare dalla modalità di presentarsi dell'argomento: non pensare che la chiarezza della descrizione sia sinonimo di semplicità di attuazione e che la plausibilità delle conclusioni cui il processo potrà portare significhi facilità di esecuzione pratica. Invece bisogna rendersi conto che il processo di ridimensionamento e di ristrutturazione sia nella sua progettazione che nella traduzione in pratica richiederà costantemente: impegno, coraggio, e continuità organizzativa ed esecutiva.

Ciò obbliga ad utilizzare le risorse che si hanno a disposizione sul piano della ragione e su quello della fede, sapendo anche che, a queste condizioni, non mancherà il soccorso della grazia. Tale prospettiva non è solo suggerita dalla prudenza, ma anche dalla visione teologica che dobbiamo avere del presente argomento. In altre parole, le risorse fanno riferimento alle idee teologiche che illuminano pure questo problema con la luce del mistero pasquale, da una parte, ma anche riguardano le potenzialità della ragione umana che ricerca soluzioni globali positive e propositive, dall'altra. Insieme tali fattori risultano funzionali ad un rilancio della propria condizione.

In altre parole serve utilizzare le risorse che si hanno a disposizione realizzando un *processo di discernimento* costante e profondo, capace di attingere tutte le componenti della situazione. Infatti esso si compone di aspetti umani e storici, ma anche di implicazioni evangeliche e teologiche, che non vanno mai separati anche se si possono distinguere. Sappiamo, infatti, che solo a queste condizioni, non mancherà il soccorso della grazia che aiuterà nell'attuazione di quello che sembra umanamente duro e difficile.

(continua)

P. Giuseppe Scarvaglieri

²⁵ Perugini P. *Lettura del reale. Strategie di ridimensionamento* in AA. VV., *Oltre il ridimensionamento...* op. cit, Roma, Il Calamo, 1998, pp. 53-64.

III. - I parametri operativi della ristrutturazione

Per essere più concreti diventa necessario adottare le implicazioni della ristrutturazione in modo organico e tenendo conto della situazione attuale. In tale ottica continuiamo la presente trattazione mostrando non solo l'urgenza, ma anche l'opportunità di mettere meglio a fuoco alcuni punti nodali relativi al livello operativo che suggerisce un piano organico d'intervento che comporta l'esigenza della modernizzazione, tenuto conto della situazione mondiale attuale caratterizzata dal fenomeno della globalizzazione. Ciononostante risulta importante prestare la debita attenzione ad una nuova visione della territorialità e ad una maggiore valorizzazione delle eventuali risorse che il contesto concreto offre²⁶.

Ogni progetto di rinnovamento e di ristrutturazione, infatti, deve avere come finalità ultima la gloria di Dio, ma come obiettivo strumentale la funzionalità ed efficacia delle proposte che sono avanzate per l'attuazione di un servizio conforme al carisma dell'istituto pur non dimenticando le esigenze dell'ambiente. Avendo già parlato delle esigenze generali, ora vogliamo andare avanti prospettando le istanze che il contesto ambientale propone. Un'attenzione particolare va diretta ai problemi che le persone devono affrontare che già hanno un riscontro in quanto abbiamo detto circa il coinvolgimento, la corresponsabilità e partecipazione effettiva di tutti al processo di ridimensionamento e ristrutturazione.

1. Le istanze contestuali-operative

Ma non ci si può muovere soltanto nel contesto delle istanze, bisogna calarsi nella concretezza del territorio. Questo non solo va considerato come una realtà che funge da cornice, ma presenta istanze e risorse che vanno adeguatamente rilevate in vista di una loro convergenza verso un'utilizzazione proporzionata. Occorre quindi guardare con una nuova ottica la stessa realtà ambientale ed essere capaci anche di cogliere le risorse ecclesiali e civili in essa presenti. Questo è quanto vogliamo proporre con le espressioni riguardanti una nuova visione della territorialità, da una parte e l'esigenza di valorizzazione delle risorse presenti, dall'altra.

A. Nuova visione della territorialità

Un'esigenza conseguente e che bilancia gli eventuali scompensi della globalizzazione riguarda la capacità di cogliere la collocazione nel territorio, inteso nella sua ampiezza di significato con tutto quello che questo presuppone. Nel territorio, infatti, sono presenti le istanze e i problemi della gente, si vive il clima del nostro tempo con i suoi valori, ma anche con le sue involuzioni. La testimonianza della vita consacrata non può prescindere dalle condizioni esistenzialmente significative della situazione locale nella sua interezza e complessità²⁷.

Questa peraltro è una condizione perché si offra una testimonianza valida ed autentica, ma anche comprensibile alla gente del posto. Significa quindi assimilarsi al suo stile di vita in rapporto alla componente culturale nei suoi aspetti validi e positivi. In questo senso occorrerà contrastare possibilmente le tendenze negative, conflittuali, non costruttive, contrapponendovi

²⁶ SCARVAGLIERI G., *La proiezione verso il futuro: il post-capitolo*, in "Vita consacrata" 39 (2003) / 6, 584-589

²⁷ SCARVAGLIERI G., *Vita consacrata e inculturazione*, Bologna, Dehoniane, 1999, pp. 77-80.

una prospettiva positiva e propositiva della vita quotidiana, non come una delimitazione terrenista dell'esistenza, ma come punto di partenza per una proiezione verso l'alto ed un'apertura alla Trascendenza.

Tale impostazione raccoglie e valorizza tutte le istanze incentrate sul concetto positivo d'inculturazione della vita religiosa come parte dell'incarnazione del vangelo nel nostro tempo, dove anche il peso delle strutture materiali e se vogliamo anche murarie, non siano sopravvalutate, ma confrontate onestamente con il vangelo e le esigenze attuali di testimonianza. Questo comporta una loro subordinazione efficace al servizio che si compie nel contesto, e richiede che siano considerate e vissute non come *status symbol* o come strumenti finalizzati ad un proprio vantaggio terreno e materiale, ma in prospettiva strettamente funzionale alla qualità globale del servizio ministeriale e promozionale che compiamo²⁸.

In rapporto alla territorialità infine si possono evidenziare atteggiamenti che graduano la relazionalità con le altre realtà circostanti. Tale prospettiva può avere diversi gradi di apertura. Essa può andare da una forma di distacco che porta ad una chiusura e ad estraneità fattuale o programmata rispetto al proprio ambiente, oppure ad un impegno d'integrazione e di coinvolgimento verso il territorio circostante, di cui si condividono problemi e speranze. Anzi un'autentica visione della territorialità prospetta e suggerisce un impegno e un coinvolgimento nella vita della comunità civile ed ecclesiale locale, per poter dare delle risposte concrete e tempestive che da essa promanano.

B. Valorizzazione delle risorse locali

Il coinvolgimento nel contesto socio-ecclesiale richiede che si prenda coscienza dei suoi problemi e tentare di dare quelle risposte che rientrano nel proprio carisma. Inoltre lo completa con una forma di relazionamento sia esistenziale sia operativo, in termini di collaborazione con le forze presenti in loco: con le varie espressioni della comunità ecclesiale, con le altre congregazioni e movimenti cristiani con le istituzioni civili, con i laici. Questi aspetti *sono certamente positivi* e quindi da incoraggiare, specie quando non ci sono altre soluzioni, in rapporto al *ridimensionamento*, ma la loro *valutazione è più critica* in rapporto ad un'autentica *ristrutturazione*. Per questo essi vanno valutati in modo distinto e se è necessario anche critico e realistico²⁹.

Un primo aspetto riguarda la collaborazione con la chiesa locale ai vari livelli a cominciare dalla realtà parrocchiale fino possibilmente agli altri livelli. Infatti, un istituto religioso deve esprimere ed essere segno nella chiesa locale della fedeltà a Cristo nella sequela che attua i suoi insegnamenti. In tale prospettiva anche il servizio pastorale o quello caritativo va vissuto in modo da testimoniare la forza e la coerenza della propria presenza nella chiesa e per la chiesa. Le forme dipenderanno da varie circostanze, ma bisogna sempre ritagliarsi un certo spazio di presenza pastorale e di servizio fraterno.

Anche la collaborazione con le altre congregazioni, specie se affini, è spesso ribadito come strumento di rispondere in modo costruttivo alle situazioni difficili in cui un dato istituto può trovarsi. In realtà ciò rimane molto vero, ma non va esagerato, in quanto spesso è valido a livello intuitivo e nella fase iniziale, quando ancora tale avvicinamento aiuta a risolvere i problemi. Ma esso non sempre però resiste alla prova del tempo e all'esigenza di

²⁸ AA. VV. *Chiesa locale, vita consacrata e territorio: un dialogo aperto*, Roma, Il Calamo, 2004, 61-85.

²⁹ Ogni istanza concernente l'esigenza di aderenza alla realtà porta costantemente a valutare le risorse locali, nell'ottica anche della teologia del Vaticano II sul laicato. Cfr. anche nota successiva.

continuità, specie quando gli apporti sono ineguali, e è necessario caratterizzare con il proprio carisma (quale?) il lavoro da svolgere. Infatti, non si può negare che se da una parte la collaborazione è sempre positiva, se essa si realizza con chi già anche per conto suo ha gli stessi problemi, l'esito finale risulta delimitato o povero.

Lo stesso vale con i movimenti laicali d'ispirazione religiosa per i quali peraltro talvolta si riproducono i problemi sul piano: gestionale, valoriale, finanziario, e dei ruoli operativi, specie quelli direttivi. La loro collaborazione spesso comporta delle difficoltà varie che si può esprimere come: la presenza di un diverso carisma fondazionale, tendenza verso un proprio stile operativo, esigenza di visibilità civile o ecclesiale, diversità di organizzazione delle risorse del movimento che possono non combaciare con le esigenze dell'istituto in questione.

Inoltre la collaborazione può essere estesa alle istituzioni civili che presentano sempre uno spazio importante. Tuttavia essa si muove a livello non propriamente operativo, ma solo organizzativo o legale. Per questo tale prospettiva non risponde propriamente al problema attuale, anche se attenua certi risvolti negativi nel momento della transizione. Altro significato e portata ha invece la prospettiva di intendere questa collaborazione come inserimento nelle iniziative civili e relative opere. Questa modalità, infatti, risulta di altra natura e dipende da altre concezioni della presenza e funzione della vita consacrata nella società.

Una menzione particolare va fatta a riguardo della collaborazione dei laici. Questa è un'ulteriore risorsa che va studiata attentamente nei termini di *Vita consecrata* parlando dell'estensione ai laici, specialmente ai collaboratori del carisma di un istituto religioso. Accanto all'aspetto "spirituale" si colloca quello operativo che intravede, nella mente di qualcuno, in tale collaborazione una sorta di toccasana dei molteplici problemi operativi ed organizzativi che nel processo di ridimensionamento e ristrutturazione emergono³⁰.

Pur valutando positivo tutto quello che si può attuare in questo ambito, tuttavia è conveniente non trascurare, che eccetto alcuni laici, molti altri possono svolgere tali mansioni spesso solo a livello di volontariato e ciò non per cattiva volontà, ma per situazione oggettiva. L'esperienza mostra che spesso i laici svolgono i loro compiti tecnici di collaboratori con grande impegno, ma rimangono sempre ulteriori aspetti imponderabili che vanno tenuti in debito conto: dati i propri impegni professionali, familiari, ecc., il cui cumulo ha certamente una specifica incidenza. Pertanto anche a questo riguardo va riconsiderato il problema degli accordi circa gli aspetti valoriali, finanziari, e funzionali, non solo all'inizio, periodo in cui tutto sembra normalmente più facile, ma specialmente in rapporto alla continuità nel tempo³¹.

Un ultimo riferimento va fatto a riguardo dell'eventuale formazione di cooperative di laici. Essa può essere un'ottima prospettiva, ma anche a questo riguardo occorrerà pensare non solo alla fase di transizione, ma valutare anche il problema della valenza civile di tali cooperative e ai problemi che esso pone per quanto riguarda: la titolarità, la continuità di gestione, l'operatività, ma specialmente l'eventualità di conflitto tra l'aspetto valoriale e quello gestionale, tra quello caritativo e quello del legittimo guadagno.

Dalle riflessioni svolte in questo paragrafo, emerge che i parametri operativi della ristrutturazione coprono una grande gamma di risorse. Accanto alle certezze che provengono dalla fede, vanno quindi individuati ed evidenziati i sussidi e gli accorgimenti che la mente umana può e deve escogitare con l'aiuto delle scienze del comportamento. Occorre guardarsi attorno e cogliere quanto il mondo circostante ci suggerisce, cui far fronte con la

³⁰ Cfr. "Vita Consecrata", nn. 54-56. Cfr. anche POLI, G., *Osare la svolta*, Milano ancora 2000.

³¹ AA. VV. *Condivisione dei carismi, anima e vita della chiesa*, Roma Il Calamo, 2001, pp. 39-87.

modernizzazione. L'ambiente, peraltro, non fa solo da cornice, ma anche da fonte di ispirazione. Con le sue istanze e le sue potenzialità offre le piste secondo cui muoversi.

Un'altra grande fonte di risorse ha come base le doti e i talenti che i soggetti hanno ricevuto Dio. A tali risorse tutti devono far ricorso per trovarvi modalità operative che permettano di affrontare il problema in modo concettualmente valido ed operativamente efficace. Sia i responsabili che tutti i membri interessati sono chiamati a far convergere i loro sforzi verso gli obiettivi comuni che rendano possibile la ristrutturazione.

Queste due grandi categorie di prospettive ed impegno peraltro hanno un'incidenza concreta nella misura in cui derivano dalla fede e dalla ragione, e in base alle quali è opportuno accompagnare tutto il processo. Infatti, come costantemente abbiamo sottolineato, da tali sussidi bisogna incominciare la mentalizzazione, ricavare le motivazioni, enucleare le soluzioni, suscitare l'adesione al progetto esecutivo finale e finalmente passare all'azione concreta.

2. La prospettiva dell'esecuzione

C'è un'analogia profonda tra un documento capitolare (di cui abbiamo scritto nel nostro saggio sul capitolo generale³²) e il progetto di ridimensionamento e di ristrutturazione. Facciamo quindi riferimento ai concetti colà espressi riprendendoli nelle linee essenziali ed adattandole al presente argomento. Ambedue sono, infatti, due strumenti di rinnovamento e di impegno per tutti i membri. Pertanto anche nella metodologia di costruzione che di esecuzione ci sono parecchie somiglianze. In rapporto al momento applicativo ci sembra quindi che sia importante sottolineare alcune esigenze rilevanti, tra cui: l'esigenza di accompagnamento, ma anche alla prospettiva di attuazione, a suo tempo del processo di verifica.

A. L'esigenza di accompagnamento

I vari contenuti del progetto, come abbiamo più volte notato, vanno considerati come una chance, per l'istituto o la provincia, di rispondere allo stato di necessità presente e dell'esigenza di passare ai fatti con decisioni che potrebbero essere dolorose, e se da una parte ci sono anche delle prospettive positive, dall'altra non si può negare che il processo nel suo complesso comporta anche qualche sofferenza³³. Pertanto, pur sapendo che la traduzione in pratica potrà interessare direttamente solo un certo numero di persone, non si può prescindere di prevedere un'azione di ulteriore sensibilizzazione e di animazione per tutti.

Pertanto occorre mettere in evidenza che per i superiori maggiori incombe la necessità di mantenere uno stato di disponibilità verso i contenuti del progetto. Per questo è conveniente rendere la prospettiva dell'animazione più che un semplice auspicio, ma una vera prospettiva costante di aiuto e sostegno nel concretizzare i vari aspetti importanti del progetto. Ciò mette in evidenza che il vero obiettivo del progetto dovrebbe essere un fatto vitale, una presenza sempre più viva e coerente delle diverse case dell'istituto per un rinnovamento e adeguamento del proprio servizio alla società e alla chiesa.

Infatti, il progetto non riguarda solamente coloro che lo dovranno attuare, in modo personale e diretto, ma tutta la comunità circoscrizionale. Anche chi eventualmente non è

³² Cfr. SCARVAGLIERI G., *Il capitolo generale. Preparazione Celebrazione Attuazione*, Milano, Ancora, 2002, pp. 118-127.

³³ Per l'eventuale chiusura delle case occorre tener conto di quanto prescrive il diritto sia comune sia proprio dei vari istituti. Cfr. a questo riguardo ANDRES D. J. *El derecho del los religiosos*, Madrid, Publicaciones claretianas, 1984, pp. 83-85.

toccato da una singola decisione (ad es. la chiusura di una casa), deve sentire il contenuto come proprio. Non è solo problema di impostazione, come si direbbe oggi, di tipo democratico ma di condivisione vitale dei vari aspetti della vita concreta nel contesto della comunione entro l'istituto. In questo eventualmente dovrebbe anche aiutare quella sufficiente dose di spirito di sacrificio, che è una componente connaturale alla sequela di Cristo e che occorrerà sempre abbinare a tutte le componenti evolutive della vita personale e collettiva.

Non va esclusa, in ultimo, l'azione di animazione dei superiori che con procedimento metodico insisteranno sulla traduzione in pratica di quanto proposto nelle varie occasioni di incontro fraterno o di visite canoniche. Inoltre non solo nel contesto della trasmissione alla base ma per tutto il tempo necessario, i superiori maggiori sostengano, animino la traduzione in pratica del progetto e le sue principali implicazioni³⁴.

B. La previsione della verifica

Un ultimo aspetto da notare nel contesto dell'attuazione del progetto di ridimensionamento e ristrutturazione, riguarda la previsione della verifica. Una progettazione senza la prospettiva della verifica, infatti, risulta monca ed incompleta, come qualcosa lanciata ma lasciata in balia degli eventi, senza accompagnamento adeguato. Per questo nel progetto vanno inclusi alcuni riferimenti alle componenti strutturali che tale operazione comporta.

Un primo riferimento esplicito riguarda la determinazione dei tempi tecnici ragionevoli entro cui attuarla, tenuto conto della consistenza e complessità dei vari progetti o aspetti concreti. Essi possono essere collocati alla conclusione delle proposte o indicati in funzione di un distanziamento cronologico legato ad altre circostanze della vita della provincia³⁵.

Circa le modalità di attuazione della verifica normalmente, salvo casi particolari, ci sono vari tipi: parziale o globale, intendendo tali due aggettivi: sia in riferimento al complesso (o meno) della totalità delle proposte presenti nel progetto, sia in relazione al tempo in cui essa può essere collocata. Sta di fatto che anche la verifica deve essere un fatto che presenta le stesse caratteristiche di partecipazione e di coinvolgimento.

In ogni caso essa sostanzialmente deve comprendere: una valutazione del metodo, del coinvolgimento, ma specialmente di quanto si è realizzato. Più in particolare si potrà fare riferimento ai successi e agli insuccessi realizzati, alle realizzazioni e alle omissioni registrate, sottoponendo ad esame il progetto esecutivo sia nella sua globalità sia nelle sue singole parti. Si dovrà inoltre prevedere l'approfondimento dei fattori positivi o negativi che, in un modo o nell'altro, hanno avuto influsso sulla programmazione.

Come per altri aspetti del processo operativo, la verifica potrà essere tecnicamente attuata, a tempo debito o attraverso apposite riunioni, oppure con l'uso di un questionario, ecc. Ovviamente appare scontato che ci sia coerenza tra il metodo scelto per il lavoro preparatorio con quello che si dovrà realizzare per la verifica. Questo tuttavia non impone un parallelismo assoluto, pertanto dipenderà dalle circostanze attuarla seconda una modalità o l'altra.

Qualunque tipo si scelga è importante che si attui una riflessione con cui evidenziare sia la spiegazione della situazione del singolo punto, sia la prospettiva operativa successiva. A

³⁴ GRIEGER P., *Partecipazione e animazione comunitaria*, Milano, Ancora, 1982, 145-150.

³⁵ Cfr. AA. VV., *Provincias religiosas en proceso de renovacion planificada*, Santiago, Paulinas, 1975. Tutto il III volume in cui sono riferiti parecchi esempi di valutazioni.

riguardo dei punti attuati si ringrazierà il Signore di quanto è stato portato avanti e del modo come tale impegno ha potuto essere di aiuto per attuare il piano di rinnovamento e di attualizzazione del carisma e delle opere. In relazione invece ai punti non attuati, emergono varie prospettive: per i punti ancora validi, si potrebbe riprenderli in un nuova programmazione; per quelli non attuati per causa di forza maggiore, occorrerà procedere ad un loro accantonamento; per quelli non più validi, facilmente occorrerà soprassedere.

Volendo offrire una visione più sintetica di questo paragrafo possiamo affermare che la logica e la tecnica del processo di ridimensionamento e di ristrutturazione si configura come una problema in parte strutturale e in parte congiunturale, per cui esige una profonda presa di coscienza dal punto di vista culturale ed ecclesiale. Tali due aspetti richiedono un impegno proporzionato in base alle forze disponibili, ma anche alle indicazioni della fede.

Pertanto va fatta particolare attenzione alle sue esigenze contenutistiche e metodologiche, non tanto come un affare accademico, ma come una faccenda carica di implicazioni e di responsabilità. Questo non solo giustifica ma, in un certo senso, impone il coinvolgimento di tutti i membri non solo per la portata funzionale di tale fatto, ma anche per il realismo delle soluzioni perché la loro attuazione risulti valida ed efficace³⁶.

Quello che è rilevante infine riguarda lo spirito interiore personale e collettivo di fronte alla situazione che ci si trova davanti. Si tratta di vivere e interpretare il momento presente sul paradigma del mistero pasquale: come una prova e come una sfida. Una prova per il travaglio che la potatura comporta, che, sebbene possa prospettare un maggior prodotto successivo, tuttavia nell'attuazione apporta anche sofferenza (passione). Una sfida per la prospettiva di trovarvi stimoli ed energie emergenti dall'attualità e consistenza del carisma, ma anche dalla carica motivazionale ed operativa e dalla fiducia nella Provvidenza (risurrezione).

IV. - Le prospettive ideali della ristrutturazione.

La trattazione sul tema del ridimensionamento ristrutturazione richiede ancora che si proponga una nota di ottimismo mettendo l'accento sulla prospettiva concreta della ristrutturazione. Questo dipende dall'esigenza di attuare, assieme ai vari passi richiesti dal punto di vista tecnico, un'effettiva apertura alla speranza per prospettare meglio le finalità che la situazione richiede e per suscitare una più sentita collaborazione e un più valido coinvolgimento di tutti i membri interessati. Tale prospettiva è basata su una fondata visione teologica della storia, e quindi alla conseguente convinzione che la Provvidenza ci farà percepire la vitalità ed attualità del carisma proprio, come un dono dello Spirito alla chiesa ancora teologicamente vivo e operativamente funzionale.

Tutto il discorso svolto, infatti, ha costantemente rinviato alla necessità della presa di coscienza della situazione attuale, cogliendovi il *Kairos* particolare che riguarda la realtà della vita consacrata e quindi considerandolo come un segno di speranza per i singoli istituti religiosi. Per questo diventa interessante la prospettiva della costruzione di una "spiritualità del ridimensionamento", che a nostro parere ha una sua piattaforma indispensabile nella finalizzazione di esso verso la ristrutturazione³⁷. In tale ottica costantemente è stato accentuato che il ridimensionamento non dovesse esser visto come impostazione

³⁶ In realtà la verifica dovrebbe vertere su tutti i punti contenutistici ed organizzativi del processo di ricerca, cfr. a tale riguardo ESPINOSA VERGARA, M., *Evaluacion de proyectos...* op. cit. 29-47.

³⁷ VANZAN P., (ed) *Studi e saggi sulla vita consacrata*, Roma 1997, passim

riduzionistica o come un obiettivo fine a se stesso, ma piuttosto come strumento per una risposta positiva al desiderio di sviluppo interno e di qualificazione del servizio esterno.

Tuttavia non va dimenticato che tale prospettiva, al momento attuale, non può essere pensata e tanto meno attuata, a prescindere dalla coscienza realistica circa la nuova situazione che coinvolge e pone nuove istanze ed interrogativi a tutte le realtà del mondo attuale sia civili che religiose, e quindi anche agli istituti religiosi. Per questo la ristrutturazione va impostata entro una nuova ottica in cui i singoli temi e le specifiche istanze non possono essere affrontati isolatamente, ma entro una sorta di interdipendenza tra le diverse realtà della vita dell'istituto o della provincia, e nella connessione con gli eventi della chiesa e del mondo. Pertanto è opportuno porre l'accento innanzi tutto partendo dall'esigenza di un piano organico d'intervento, passando quindi agli aspetti storico-carismatici, per concludere, infine, tutta l'argomentazione evidenziando le istanze teologico-ecclesiali.

1. Per un piano organico di intervento

Operativamente la ricerca può contribuire ad una più valida comprensione della struttura e ad una potenziata funzione dell'Istituto, della sua situazione globale e dell'entità e consistenza dell'impegno religioso dei suoi membri. Può anche offrire piste ed orientamenti per un miglioramento della azione pastorale nella Chiesa e per un potenziamento e rinnovamento dell'Istituto, oggi. Oltre ai diversi spunti applicativi presentati a conclusione dell'analisi dei singoli argomenti, ci sembra importante sottolineare alcune esigenze generali: esigenza di un'adeguata modernizzazione strutturale e funzionale; inquadramento del progetto nelle caratteristiche del nostro tempo che corrisponde alla situazione di globalizzazione.

A. Modernizzazione strutturale e funzionale

Per quanto riguarda la modernizzazione (aspetto attuale del rinnovamento) vanno ripensati gli aspetti fondamentali dell'Istituto. Tale operazione deve riguardare sia l'aspetto morfologico (ristrutturazione delle comunità), che la componente valoriale (riscoperta, interiorizzazione e operazionalizzazione dei valori), sia la dimensione organizzativa (funzionamento dei vari organismi) che la prospettiva operativa (rivalorizzazione dell'apostolato). L'obiettivo è di rendere attuali tali aspetti e tenerli al passo coi tempi³⁸.

La modernizzazione più in concreto comporta: il superamento dell'approssimazione dottrinale (sviluppo e maggiore approfondimento della componente dottrinale necessaria per rivitalizzare la vita religiosa); il rifiuto della ghettizzazione chiusa o della dispersione centrifuga (più equilibrio tra azione e contemplazione, tra tensione all'interno e relazioni con l'esterno); la riduzione della marginalizzazione sociale (più apertura e inserimento nei vari problemi sociali moderni e mondiali); il superamento della genericità pastorale (presenza di forme non connesse con la propria identità carismatica); l'impegno per oltrepassare l'arretratezza organizzativa (utilizzazione della dinamica di gruppo e ristrutturazione delle case, formazione dei responsabili di comunità); la capacità di evitare l'impostazione artigianale (ripetizioni delle modalità operative proprie di un contesto passato)³⁹.

La modernizzazione, inoltre, richiede il passaggio ad una progressiva scientificizzazione. Tale esigenza suggerisce sostanzialmente l'analogia con i similari processi di produzione e riproduzione socioeconomica e socioculturale del mondo contemporaneo. In tali istanze si potranno riscontrare le premesse concettuali e la piattaforma

³⁸ Cfr. AA. VV., *Shaping the coming age of religious life*, N. Y., The Seabury Press, 1979, pp. 89-113.

³⁹ ARBUCKLE G., A., *Out of the chaos*, New York, Paulist Press, 1988, 25-28.

operativa per scelte adatte ai tempi e funzionali alle nuove situazioni, che richiedono nei religiosi il senso del nuovo, il coraggio del rischio. A tal fine sarebbero necessarie forme specifiche di studio per scoprire metodi ed iniziative adatte. Ciò va auspicato sia in relazione alla componente tecnica del lavoro assistenziale che in riferimento alla finalizzazione pastorale del proprio servizio nei vari settori di presenza.

B. L'inquadramento nel contesto della globalizzazione

Un'altra prospettiva riguarda la presa di coscienza nei confronti del tempo e del clima culturale in cui viviamo. Si tratta quindi di cogliere le principali tendenze che caratterizzano la situazione attuale e che si sintetizzano nel concetto di globalizzazione. Di essa oggi tutti parlano, ma spesso in modo superficiale e forse anche prevenuto, mentre sarebbe necessario formarsi delle idee chiare ed equilibrate per essere capaci di discernere il buono dal meno buono tra il complesso delle tendenze che la situazione mondiale oggi presenta e con la quale è necessario confrontarsi.

È importante quindi rendersi conto non solo in modo generico della sua presenza, ma anche dell'incidenza pratica che essa di fatto esercita sulla nostra vita, ed anche in rapporto al nostro tema. Tale presa di coscienza comporta il superamento della dinamica centrata soltanto sul ridimensionamento delle attività delle singole persone o case, ma richiede un inquadramento entro un orizzonte più ampio e completo. Inoltre richiede che il dinamismo degli interessati e delle comunità vada oltre la previsione del tamponamento di una qualche falla contingente e urgente, ma si prolunghi in prospettive di più ampio respiro, come richiesto entro una visione di globalizzazione⁴⁰.

Per questo, nel contesto di un mondo sempre più "villaggizzato" i termini eccessivamente localizzati del ridimensionamento risultano, non solo fuori moda e fuori tempo, ma addirittura producono effetti negativi. Pur potendo trovare, in rapporto agli estremismi della globalizzazione, un antidoto valido nel processo di corretta localizzazione dei fenomeni, tuttavia questa non può essere vista come un rinchiudersi in un guscio di noce.

Occorre sempre una capacità di guardare al quadro di riferimento immediatamente superiore: dalla comunità alla provincia, dall'istituto alla chiesa, da questa alla società. Tale inquadramento serve perché più costantemente ed efficacemente si riesca a superare l'asfissia dell'isolazionismo. Pertanto è necessario sottolineare che la ristrutturazione non va intesa come fatto materiale o murario, ma deve essere intesa come fatto complessivo e cioè deve considerare la capacità di dinamismo mentale di tutti membri della provincia o dell'istituto. Ne deriva l'esigenza di "pensare globalmente e agire localmente". I religiosi non devono sentirsi condannati a "vedere il tutto" e a "scegliere la parte", ma a "*contemplare* la realtà totale" e riuscire "ad *incarnarla* in loco", non per seguire una formula magica, ma per essere uomini e donne "della visione" e risultare più concreti ed incisivi nei singoli contesti⁴¹.

2. Istanze storico-carismatiche

Questa impostazione comporta la presa di coscienza di una visione teologica calata nella storia in cui i costruttori costruirebbero invano, se non fosse il Signore a costruire la casa. Tale prospettiva diventa la manifestazione della convinzione che occorra darsi da fare

⁴⁰ ROBERTSON R., *Globalizzazione*, Trieste, Asterios, 1999, p. 141.

⁴¹ Cfr. SCARVAGLIERI G., *L'approccio sociologico alla spiritualità diocesana*, in AA. VV. *La spiritualità diocesana*, Torino, LDC-VELAR, 2004, pp. 595-594.

secondo le proprie forze in quella parte di compito che il Signore lascia alla responsabilità ed esecuzione di ciascuno di noi, sapendo, però, che “incrementum dat Deus”.

Per questo, “gli istituti religiosi, afferma il Papa in “Vita consacrata”, non solo hanno una lunga storia da raccontare, ma anche una grande storia da costruire”⁴². Ne consegue che vadano approfondite meglio le istanze profonde che hanno dato origine al proprio carisma e se ne colgano le implicazioni che derivano alla propria presenza e testimonianza oggi. Tale impegno inoltre comporta che siano messe in primo piano, anche nei momenti più difficili, le esigenze del potenziamento ideale dei protagonisti sia dal punto di vista spirituale che dal punto di vista operativo.

A. Potenziamento spirituale dei protagonisti

Una prima condizione risulta essere l’esigenza perenne di potenziamento umano e spirituale. Tale prospettiva, esige un’impostazione della ristrutturazione attuata su basi spirituali, teologiche e carismatiche, da una parte e, umane, personali e storiche dall’altra. Appare quindi giustificata quella che è stata chiamata la spiritualità del ridimensionamento ma a partire dal potenziamento sotto tutti gli aspetti della vita dei membri stessi della entità locale (comunità o provincia). Essa si basa sulla spiritualità della potatura, di cui parla il vangelo, ma anche nel sentirsi associata alla prova che la chiesa deve affrontare nel vedere svalutata la condizione della religione nella società attuale.

Sono proprio gli istituti religiosi che, nonostante tutto, si pongono come segno di speranza per il mondo, proponendo la valorizzazione del deserto e dell’esilio come momento di passaggio verso il raggiungimento delle promesse rappresentato dalla ricchezza delle beatitudini⁴³. Più articolatamente questa prospettiva comporta che siano tenute sempre presenti le istanze superiori riguardanti la vita spirituale dei soggetti, sul piano individuale e su quello comunitario.

In rapporto al piano individuale va sottolineata la crescita nella propria vocazione, nella vita spirituale e nello sviluppo della propria personalità. Ciò comporta che si mettano in opera quelle scelte che si conciliano con tale esigenza, non subordinando il valore delle persone ai nuovi idoli dell’attivismo e dell’efficienza. In ultima analisi le scelte organizzative e strutturali devono essere un servizio alla crescita degli stessi protagonisti e non solo una cura degli aspetti “materiali”.

Sul piano comunitario ci si deve proporre un’impostazione che risponda alle istanze dell’altra componente importante e costante della vita consacrata che è la dimensione comunitaria. Essa si deve configurare come potenziamento delle risorse, in quanto completa, sostiene, accresce, rende continua l’operosità delle singole persone. Se ne deduce che la dimensione comunitaria va vista non solo nella sua fondamentazione evangelica, ma anche nella funzione psicologica, ed infine nella sua valenza operativa in vista della missione⁴⁴.

Tale riferimento peraltro potenzia le risorse derivanti dalla divisione sociale (cioè ecclesiale) del lavoro. Già gli “Atti” mostrano come la prima comunità di Gerusalemme non solo viveva il momento “magico” della crescita delle persone ma anche quello dell’intesa e della simbiosi, realizzando una divisione dei compiti. La stessa istituzione dei diaconi, mostra che questa esigenza non era marginale ma centrale. Nella ristrutturazione quindi tale esigenza

⁴² *Vita Consacrata*, n. 63.

⁴³ Cfr. GOYA B., *Vita spirituale tra psicologia e Grazia*, Bologna, EDB, 2001.

⁴⁴ AA. VV. *Vivere secondo lo spirito*, Roma, Il Calamo, 2003, pp. 131-151.

comporta una giusta valorizzazione e un potenziamento delle doti delle singole persone e una riconfigurazione delle stesse comunità.

B. Il passaggio dalla manovalanza alla professionalità

Un'altra grande dimensione della dinamica della ristrutturazione riguarda la professionalità. Fino al recente passato è prevalsa un'impostazione basata sul valore della manovalanza, in cui i membri di una comunità o di una provincia offrivano una grande mole di servizi sul piano della materialità esecutiva. La componente più importante sembrava (e di fatto la cosa era accettata pacificamente), l'amore con cui i vari servizi erano attuati.

Chiunque si poteva offrire ed era ben accetto. Certo, si trattava di un'impostazione, che possiamo definire, spontanea e immediata, e spesso anche la sola possibile, ma animata dalle grandi motivazioni carismatiche e spirituali, e che ha offerto indiscutibilmente una valida testimonianza religiosa a servizio della promozione umana, in una funzione di supplenza in tante situazioni in cui lo stato o le istituzioni civili erano latenti.

Ma oggi tale impostazione non basta, per varie ragioni. Comporta uno spreco di tanti anni di formazione, mortifica le qualità delle persone, non rende trasparente la stessa testimonianza religiosa, che appunto è etichettata come una prestazione in cui ci sarebbe piuttosto da apprezzare la buona fede, e non la validità ed attualità del servizio. Oggi giustamente si pone l'accento sulla completezza della formazione (umana, spirituale, carismatica, professionale), per cui diventa importante operare in modo qualificato e professionale⁴⁵.

Solo in questi termini l'attività dei religiosi è apprezzata come valore. La persona consacrata deve privilegiare la testimonianza valoriale. Per questo vi rientrano gli aspetti spirituali e culturali, normativi e valoriali, operativi ed apostolici. In altre parole la ristrutturazione riprende il contenuto del concetto di rinnovamento, vi aggiunge quello di ricostruzione della vita nel suo complesso. In tale contesto si deve prospettare una nuova impostazione polivalente che delinea una realtà più ricca e adatta ad un contesto, come quello attuale, in cui la qualità della vita e dei servizi è un valore molto rilevante e ricercato.

3. Le istanze teologico-ecclesiali

Occorre una presa di coscienza della situazione nell'ottica del kairòs che ogni istituto intravede per sé nel contesto globale e nella situazione di singole province. Tale esigenza si concretizza come una comprensione delle circostanze di vita attuali, di cui sono evidenziate la dimensione teologica della vita consacrata e le implicazioni che ne derivano alla concretizzazione nel nostro tempo. Inoltre è importante inquadrare le istanze operative che derivano dalla riflessione teologica per dare una caratterizzazione veramente religiosa anche al modo di affrontare il tema del ridimensionamento e della ristrutturazione.

Tale intuizione di fondo suggerisce i punti focali da riproporre ancora una volta, non tanto per la loro novità, quanto per l'interpenetrazione tra visione di fede e impegno verso il mondo che ci circonda considerato come la vigna del Signore. Si tratta quindi di riprendere alcune linee centrali in tale visione. Da una parte bisogna realizzare un autentico recupero dei valori evangelici fondanti, dall'altra diventa necessario di arrivare ad una valida lettura dei segni dei tempi, come premessa per sviluppare in modo più adeguato la virtù della speranza.

⁴⁵ SCARVAGLIERI G., *La vita religiosa oggi*, in "Studi sociali", 3 (1983), 5-34.

A. Recupero dei valori evangelici fondanti

In relazione al recupero dei valori evangelici fondanti va sottolineato l'esigenza di ritorno alle istanze di fondo che costituiscono la piattaforma della vita religiosa stessa: centralità della dimensione della fede, ecclesialità della propria presenza, dinamicità ed attualità della funzione apostolica. Su tali aspetti dalla ricerca dovranno emergere indicazioni generalmente positive, ma talvolta esse si presentano come qualcosa di solo concettuale o teorico. Occorre pertanto renderle più concrete e fondate esistenzialmente ed attuare un più adeguato riscontro nella esperienza quotidiana e nell'inserimento nel mondo⁴⁶.

È quindi necessario far sì che la conoscenza globale degli aspetti positivi e dei problemi, come pure dei segni di vitalità, diventi anche: *più approfondita* (basata su un'analisi che affronta gli argomenti e non si limita solo a sfiorarli), *più ampia* (in quanto vi sono compresi tutti i temi funzionali per una visione globale), *più diffusa* (nel senso che contemporaneamente è offerta non solo ai superiori, ma anche a tutti i membri dell'istituto), *più valida* (nel senso che il rigore metodologico della consultazione offra le garanzie necessarie).

Per questo è importante utilizzare sia la diffusione del progetto esecutivo come occasione di informazione reciproca sia altri mezzi ordinari e straordinari. Ciò potrà servire a potenziare il senso di identità e di interessamento per le cose che riguardano l'Istituto nel suo complesso. In questo senso bisogna insistere sullo sviluppo dell'appartenenza come atteggiamento da cui poi può derivare una maggiore coerenza ed autenticità. Inoltre è necessario aprirsi di più alle esigenze che propongono la chiesa e la società di oggi come condizione di rispondenza di continuare nel nostro tempo la missione di Cristo a servizio dei fratelli.

Infatti, il contesto in cui si è inseriti non va considerato solo come cornice entro cui s'inquadra la ristrutturazione, ma come un paradigma di fondo che offre gli elementi fondamentali del suo configurarsi e del suo divenire. In questo senso offre non solo la visione complessiva, con le sue giustificazioni che lo rendono plausibile e funzionale, ma anche le componenti di dettaglio, entro cui appaiono distintamente, dal punto di vista soggettivo, le motivazioni e gli obiettivi dei protagonisti e, dal punto di vista oggettivo, gli strumenti, i modelli e i processi operativi, inquadrati in un'esigenza organica e globale di natura metodologica che li articola e li dispone nel tempo.

B. Dai segni dei tempi alla virtù della speranza

Dal Concilio a questa parte tale esigenza appare nella sua funzione fondamentale come presupposto e condizione per la puntualizzazione dei contenuti. Questi fanno riferimento alle aspettative dei protagonisti, ma anche richiamano le diverse circostanze esistenziali e prospettive presenti in un dato contesto sia in relazione alla diffusione del vangelo, sia all'attuazione del ministero nei contesti cristiani, all'esercizio della carità, in rapporto, ovviamente, al proprio carisma, ecc⁴⁷.

A tale riguardo occorre prendere coscienza che non basta averne una certa percezione, ma abbisogna arrivare ad individuare le istanze concrete, e farne non solo un punto di arrivo, ma anche un punto di partenza da cui continuare il proprio cammino. Pertanto va fatto riferimento ad alcuni sotto-temi particolari e alle loro istanze dinamiche, in modo che il

⁴⁶ Cfr. nota n. 13

⁴⁷ Anche sulla speranza negli anni '70 e '80, è apparsa tanta letteratura ma tale problematica in realtà è costantemente attuale e va riscoperta quindi nell'ottica anche del nostro argomento.

proprio impegno non si configuri a-storico e a-culturale. I segni dei tempi infatti sono come i fermenti della realtà attuale da cui promana e sboccia una visione di futuro che andrà sempre più concretizzandosi e consolidandosi.

Il quadro complessivo proposto ha una sua plausibilità sia teologica che operativa, caratterizzata dalla virtù della speranza. Partendo dalla presa di coscienza della situazione che un dato istituto o provincia deve affrontare emergono esigenze di impostazione logica ed operativa: contenuto e metodo del ridimensionamento e sua finalizzazione alla ristrutturazione. Non si tratta, infatti, di un'operazione solo materiale o sganciata dalla sensibilità delle persone che sono coinvolte, ma di un progetto che rende corresponsabili le persone di cui implica anche tutti gli aspetti significativi della loro vita, sul piano evangelico e teologico⁴⁸.

Per questo la progettazione deve essere articolata e valida dal punto di vista operativo, per garantire i dati che porteranno alle scelte. Infatti, dati incerti o non attendibili produrrebbero obiettivi inutili e sofferenze ingiustificate alle persone. Anche i tempi e i modi vanno inquadrati secondo i suggerimenti che provengono dalle scienze del comportamento, ma non devono escludere la prospettiva dell'intervento della Provvidenza, che costituisce la piattaforma della fiducia nel futuro, dato che essa spesso usa le "cause seconde" come strumenti del suo amorevole intervento.

A questo modo le operazioni tecniche sono non solo "umanizzate", ma rese anche "propositive" anzi contribuiscono alla realizzazione del piano di Dio, da cui quindi attingere la giustificazione della propria speranza. Per questo il ridimensionamento non va visto come finalità in sé, ma come strumento sofferto finalizzato al servizio di una prospettiva più alta ed ideale derivante dalla ristrutturazione non superficiale in vista di un'autentica testimonianza della speranza cristiana⁴⁹.

La conclusione, sia nell'ottica della fede che in quella della ragione, di tutta l'argomentazione svolta non può che essere una prospettiva di ottimismo. Accanto, infatti, alle manifestazioni della debolezza umana, che più o meno ritmicamente si fa presente anche nella vita consacrata, sia a livello individuale che comunitario, si scorge che la presenza e l'aiuto di Dio accompagna costantemente la vita degli uomini. Ancora oggi, sia pure in termini diversi, la teologia presenta allo sguardo della nostra mente la fedeltà di Dio i cui doni sono offerti senza ritrattazione. Sebbene ci sia sempre da affrontare il mistero del dolore e della sofferenza, le mediazioni di cui Dio si serve rendono più facile l'impegno.

La visione ecclesiale e carismatica peraltro ci ha mostrato che il dono dello Spirito espresso da ogni istituto religioso, rassicura sulla prospettiva che il nostro servizio non si basa sulla intraprendenza soltanto umana. Si tratta di una realtà che è nello stesso tempo storica e carismatica. Ciascuno deve quindi sentirsi impegnato ad agire secondo le prospettive ideali della ristrutturazione, estraendo altre indicazioni operative concrete che derivano dallo scrigno da cui ogni "scriba saggio", che ha approfondito il patrimonio contenuto nella Parola di Dio, sa estrarre cose nuove ed antiche riguardanti il recupero dei valori evangelici, il potenziamento spirituale, la qualificazione operativa, l'inserimento nel proprio contesto ambientale.

Pertanto è necessario avere chiaro in mente che ci troviamo di fronte a tempi difficili e che le operazioni che sono richieste non sono né semplici né sbrigative. È quindi richiesta una capacità di essere attenti: allo sviluppo della vita interna all'istituto ma anche esterna ad esso

⁴⁸ Cfr, nota n. 2.

⁴⁹ AA. VV., *Il coraggio della speranza*, Roma, Centro Studi USMI, 1994, passim

(chiesa e società), alla riscoperta dei doni ricevuti così pure al costante confronto con le risorse che si hanno a disposizione. Infine è conveniente saper guardare con attenzione la situazione, utilizzando, da una parte, le risorse della ragione e, dall'altra, le ricchezze della fede.

P. Giuseppe Scarvaglieri

(fine)