

in

R. BATTOCCHIO - L. TONELLO (cur.),
Sinodalità,
EMP, Padova 2020

ELABORARE DECISIONI NELLA CHIESA. Una riflessione ecclesiologicala

SERENA NOCETTI

1. «Quod omnes tangit, ab omnibus tractari debet»

Il discernimento comunitario diventa una scuola di vita cristiana, una via per sviluppare l'amore reciproco, la corresponsabilità, l'inserimento nel mondo a cominciare dal proprio territorio. Edifica la chiesa come comunità di fratelli e sorelle, di pari dignità, ma con doni e compiti diversi, plasmandone la figura, che senza deviare in democraticismi e sociologismi, risulta credibile nella odierna società democratica. Si tratta di una prassi da diffondere a livello di gruppi, comunità educative, famiglie religiose, parrocchie, zone pastorali, diocesi, anche a più largo raggio. I responsabili delle comunità cristiane ne approfondiscano il senso e le modalità per poterla promuovere come autorevoli guide spirituali e pastorali, saggi educatori e comunicatori¹.

Il documento finale del Convegno delle Chiese italiane a Palermo, pubblicato nel 1995, orienta lo sguardo su una dinamica ecclesiale portante, quella del discernimento comunitario, ancora oggi di fatto misconosciuta e ignorata nella pratica pastorale, delle Chiese locali e delle parrocchie. Riflettere sulla forma sinodale di Chiesa e sui processi che la definiscono comporta anche soffermarsi sulle modalità con cui vengono elaborate le decisioni, alla luce della valutazione della realtà: la sfida della sinodalità ecclesiale implica un ripensamento delle dinamiche deliberative, perché siano articolate in modo che in esse la coscienza sinodale si esprima e attraverso di esse la forma sinodale si realizzi in forme sempre più mature e non contraddittorie con la natura communione di Chiesa². A fronte di una dichiarata opzione per

¹ CONFERENZA EPISCOPALE ITALIANA, nota pastorale *Con il dono della carità dentro la storia. La Chiesa in Italia dopo il Convegno di Palermo*, 26 maggio 1996, n. 21, in *ECCEL* 6/146.
² Cf. A. BORRAS, *Sinodalità ecclesiale. processi partecipativi e modalità decisionali*. Il

La Chiesa sinodale incontriamo, non raramente, il permanere di una *decision making-taking* da parte di "uno" (il papa, il vescovo, il parroco) senza (adeguato) coinvolgimento della comunità.

Una riflessione di taglio ecclesiological su questo argomento può ricevere preziose suggestioni dagli studi sulle decisioni, condotti in campo sociologico³, in particolare da quegli apporti che affrontano il tema in ottica processuale. Chi sono i soggetti implicati e le procedure strutturate, esistenti o attivabili, per elaborare decisioni nella Chiesa oggi? E quali potrebbero essere le dinamiche in gioco in un processo decisionale attuato da molti (e non da uno)? Quali passaggi e strategie sono necessari per arrivare a porre una decisione⁴, dal "selezionare informazioni" al "gestire le alternative", perché questo sia espressione e realizzazione di una Chiesa sinodale? Sono interrogativi basilari per chi voglia tracciare processi deliberativi dotati di efficacia, senza dimenticare lo spessore "simbolico" che è in gioco e le implicazioni sul piano dell'immaginario che il processo decisionale apporta nella vita del corpo sociale. «Ogni organizzazione è operativamente costruita di decisioni»⁵: si tratta di elaborare decisioni non solo nella Chiesa, ma come Chiesa⁶.

Prenderò in esame le decisioni che investono il "Noi ecclesiale" complessivo a livello di Chiesa locale⁷, laddove – secondo le parole di CD 11 – la Chiesa di Cristo è presente e opera, laddove il vescovo custodisce apostol-

punto di vista di un canonista, in A. SPADARO - C.M. GALLI (a cura), *La riforma e le riforme nella chiesa*, Queriniana, Brescia 2016, 207-232; *Chiesa e sinodalità* (2007); G. CANOBBIO, *Sulla sinodalità*, «Teologia» 41 (2016), 249-273; S. DIANICH, *Sinodalità*, in *Teologia*, San Paolo, Cinisello Balsamo (MI) 2002, 1522-1531; S. NOCETTI, *La sinodalità: una riflessione ecclesiologicala*, in N. SALATO (a cura), *La sinodalità al tempo di papa Francesco I*, Dehoniane, Bologna 2020, 153-169; S. SEGIOLINI, *Chiesa e sinodalità: immagine sulla struttura ecclesiale a partire dal Vaticano II*, «Convivium Assisiense» 14 (2012), 55-77; 15 (2013), 107-144.

³Cf. J.G. MARCH - J.P. OLSEN, *Rediscovering Institutions. The Organizational Basis of Politics*, Free Press, New York 1989; J.G. MARCH, *Explorations in Organizations*, Stanford University Press, Stanford 2008; N. BRUNSSON - J.P. OLSEN, *The Reforming Organization*, London 1993; J.G. MARCH, *Decisions and organizations*, MIT Press, Cambridge anche G. KLEIN, *Sources of Power: How People Make Decisions*, MIT Press, Cambridge Mass. 1998; R. RUMIATI, *Decidere. Come scegliere la strada migliore*, Il Mulino, Bologna 2018. Per la forma specifica di vita del soggetto ecclesiale risulta utile tenere presente il passaggio avvenuto dagli studi prescrittivi che insistevano sulla razionalità della scelta agli studi sulla razionalità limitata (alle teorie descrittive della decisione).

⁴Nel parlare di "decisione" partirò da una prospettiva abbastanza generica: farò riferimento a una scelta tra corsi di azione differenti e alternativi, da porre rispetto a una finalità, a un obiettivo determinato.

⁵N. LUHMANN, *Organizzazione e decisione*, Bruno Mondadori, Milano 2005, 101.

⁶Cf. A. BORKAS, *Deliberer en Engelse: communion ecclesiale et fidélité évangélique*, «Nouvelle Revue Théologique» 132 (2010), 177-196.

⁷Cf. C. D. ... *Teologia*, San Paolo, Cinisello Balsamo (MI) 2002, 1522-1531; S. NOCETTI, *La sinodalità: una riflessione ecclesiologicala*, in N. SALATO (a cura), *La sinodalità al tempo di papa Francesco I*, Dehoniane, Bologna 2020, 153-169; S. SEGIOLINI, *Chiesa e sinodalità: immagine sulla struttura ecclesiale a partire dal Vaticano II*, «Convivium Assisiense» 14 (2012), 55-77; 15 (2013), 107-144.

licità e carolicità e serve l'unità del corpo ecclesiale, con la proclamazione del Vangelo e la celebrazione dei sacramenti⁸. Il livello che esamina è quindi quello della figura-base di Chiesa, dalla quale si possono cogliere tutte le dinamiche fondative di Chiesa quale "soggetto collettivo istituzionalizzato", tra le quali si trova anche il "decidere". Per comprendere un'organizzazione è essenziale analizzare i "processi decisionali", che sono espressione e realizzazione di un pensiero pratico che può coinvolgere diversi attori e svilupparsi in interazioni molteplici. Ricorderò prima di tutto i presupposti ecclesiologicali, relativi ai soggetti e alle dinamiche che generano e rigenerano il soggetto ecclesiale: il principio costitutivo e la finalità di esistenza, la natura ecclesiale, i momenti realizzativi e le dinamiche comunicative che il concilio Vaticano II indica. Non tanto per partire dai ruoli o dai poteri in azione, cioè dall'organigramma (staticamente descritto), ma per comprendere in modo dinamico il "Noi ecclesiale" alla luce dei processi decisionali, che solo in parte sono espressivi e realizzativi del modello ecclesiologicalo del Concilio. Collegati a queste dinamiche sono sia il *problem solving* sia il ricorso al pensiero creativo⁹. Li affronterò entrambi, il primo come parte del processo decisionale, il secondo come attitudine e orientamento essenziale. Un "esempio-modello di processo decisionale" nel quale emergono con particolare chiarezza le dinamiche di discernimento, le funzioni interconnesse, la varietà di carismi, poteri, ministeri che contribuiscono alla deliberazione, l'esercizio di autorità, è il Sinodo diocesano. Può essere visto come il contesto nel quale il discernimento ecclesiale si esprime in modo significativo, coinvolgendo le diverse componenti del popolo di Dio intorno al ministero del vescovo, affinché «quod omnes tangit, ab omnibus tractari debet»¹⁰. La disamina delle esperienze felici e irrisolte di sinodi diocesani e l'esame dei documenti magisteriali dedicati a questo istituto fanno cogliere quali siano le questioni aperte per una Chiesa che si riconosce in processo di riforma e percepisce l'urgenza di ripensare i processi decisionali.

161; Id., *Il rinnovamento della vita sinodale nelle chiese locali*, in A. SPADARO - C.M. GALLI (a cura), *La riforma e le riforme nella chiesa*, Queriniana, Brescia 2016, 233-247.

⁸Non prenderò in considerazione né la parrocchia, né la vita religiosa, dove le dinamiche di elaborazione delle decisioni si sviluppano in forme peculiari.

⁹Cf. R. ACKOFF, *The Art of Problem Solving*, Wiley 1978; E. DE BONO, *Essere creativo: come far nascere nuove idee con le tecniche del pensiero laterale*, Il Sole-24ore, Milano 2013; T.L. SAATY, *Creative Thinking. Problem Solving and Decision Making*, RWS Publications, Pittsburgh PA 2006.

¹⁰Cf. Y.M. CONGAR, «Quod omnes tangit, ab omnibus tractari et approbari debet», «Revue historique de droit français et étranger» 36 (1958), 210-259. Cf. CTT, *Sinodalità*, n. 65.

2. Oltre l'uno, che consulta e decide

Come qualsiasi altra istituzione, anche la Chiesa è continuamente coinvolta in decisioni: ci sono attività da porre; l'organizzazione è in evoluzione continua e si confronta con nuove sfide inedite problematiche, perché muta il contesto in cui si vive e diversi sono i soggetti coinvolti. Se il modello gregoriano-tridentino di Chiesa era pensato per custodire la fede, in contesti dai mutamenti lenti, e poteva avvalersi di procedure codificate pensate per mantenere l'istituzione efficace e rispondente ai bisogni religiosi, di generazione in generazione, e per delimitare il legittimo e il possibile nell'agire pastorale, la Chiesa nell'attuale stagione socio-culturale si confronta con cambiamenti rapidi e continui, con l'affermarsi di sfide inedite, che sollecitano il corpo ecclesiale, senza che ci siano criteri o procedure – ricevuti dal passato – che appaiono adeguati al nuovo. D'altra parte, come ricorda LG 48, la Chiesa, in tutte le sue istituzioni, porta la figura fugace di questo mondo, sta in un permanente divenire, e «le decisioni marcano una differenza tra passato e futuro che esse stesse producono»¹¹.

Nel modello gregoriano-tridentino di Chiesa, caratterizzato da dinamiche comunicative intraccesiali unidirezionali e definito da un esercizio dell'autorità – da tutti riconosciuto e accolto – dell'«uno» su «tutti», secondo uno schema top-down o centro-periferia, il *decision making* è fortemente centralizzato. Il papa, il parroco, il vescovo – per la loro parte e per il loro ambito di competenze – sono coloro che decidono: l'«uno» fa la valutazione, pone l'obiettivo, decide i passi intermedi, presenta un piano detagliato che ordina di accogliere e attuare (e che non ha bisogno di verifica). La risposta richiesta è l'obbediente applicazione. Il processo decisionale risulta svuotato, semplificato, quando non annullato nelle sue sequenze articolate.

Quando si tratta di porre una scelta nel contesto ecclesiale oggi si ricorre, abitualmente, allo schema interpretativo-operativo del «consigliare & decidere», o meglio dello speculare e complementare «consultare & decidere»¹²: dal momento che il soggetto del primo e del secondo atto sono i pastori, che attivano (se vogliono, se così decidono) la dinamica di coinvolgimento dei fedeli laici come «consiglieri».

3. Come decidere? La visione ecclesiologicala del Vaticano II

«Decidere» vuole dire «scegliere»: è essenziale definire chi pone le scelte (iniziali e finali); chi partecipa e a che titolo, con quale ruolo e per quale ragione; soprattutto, chi attribuisce (o riconosce) il potere di partecipazione. La visione ecclesiologicala prospettata dal Vaticano II consegna, nella Costituzione sulla Chiesa *Immen gentium* e nei decreti *Christus Dominus* e *Presbyterorum ordinis*, alcuni elementi che contribuiscono a ridefinire in profondità il processo decisionale, sia nel definire gli apporti dei singoli soggetti ecclesiali coinvolti (ministri ordinati e laici), indicando in quale forma e su quale base possano contribuire al *decision making/taking*, sia nel delineare la forma asimmetrica delle relazioni elaborative/interpretative e deliberative/decisionali, con una soggettualità determinante e ultima del ministero ordinato nel corpo ecclesiale. La Chiesa è popolo di Dio, co-costituito da tutti i *christifideles*, soggetti partecipi a pieno titolo per il battesimo ricevuto: anche i laici sono riconosciuti come soggetti portatori di una parola specifica nella comprensione del Vangelo (LG 12) alla luce dei segni dei tempi e delle culture (GS 4,44) e custodi della estroversione della Chiesa¹³. La missione ecclesiale è collettiva, ma «ut cuncti suo modo ad commune opus unanimiter cooperentur» (LG 30) è necessario il ministero di «uno» e di «alcuni», che per dono dello Spirito e mandato della Chiesa promuovano il contributo di tutti e il comune agire. Questo vale nella realizzazione di ogni opera ecclesiale (dall'evangelizzazione alla celebrazione eucaristica): il principio è valido anche quando si tratta del discernimento e della decisione. È proprio dei ministri ordinati garantire apostolicità della fede della Chiesa e custodire il Noi ecclesiale (LG 20,24), nella unicità del servizio del vescovo e nella complementare partecipazione ministeriale di presbiteri e diaconi (LG 28-29; AG 16). I processi decisionali si articolano da un lato sulla partecipazione del popolo di Dio alla missione profetica e regale di Cristo (come è presentata in LG 12, su base carismatica, con una comunicazione della fede e nella fede che è di tutti i battezzati tesa al *consensus fidelium*)¹⁴, dall'altro sull'esercizio del *munus docendi* e del *munus regendi ac pascenti* dei vescovi (LG 27

¹¹ LUTHMANN, *Organizzazione e decisione*, 50.

¹² Cf. P. GHERRI, *Discernere e scegliere nella chiesa*, Lateran University Press, Roma 2016; S. SEGOLONI, *Consultare e consigliare nella chiesa. La stagione conciliare moderna*, «Apollinaris» 87 (2015), 487-549.

¹³ Cf. S. NOCETTI, *Laici e sinodalità: una parola necessaria*, in CODA - REPOLE, *Compendio*, 93-105; D. VITALI, *Sensus fidelium. Una funzione ecclesiale di intelligenza della fede*, Morecelliana, Brescia 1993; O. RUSH, *Sensus fidelis: Making Sense of Revelation*, «Theological Studies» 62 (2001), 231-261; A. ROVERELLO (a cura), *La morale ecclesiale tra «sensus fidelium» e magistero*, Cittadella, Assisi 2016, 37-59.

¹⁴ Cf. R. BROSSÉ, «*Consensus fidelium*»: un dialogue? *Reflexions bernoises sur la théologie fondamentale et l'ecclésiologie*, «Revue Théologique de Louvain» 29 (1998), 331-344; P. SCHARR, *Consensus fidelium. Unfehlbarkeit der Kirche aus der Perspektive einer Konsensusstheorie der Wahrheit*, Echter, Würzburg 1992.

CD 16)¹⁵. Un apporto convergente di predicazione dei vescovi, riflessione teologica, *perceptio* delle cose spirituali e delle parole trasmesse di tutti e tutte porta e supporta la maturazione della *Traditio* (DV 8): ogni processo deliberativo si colloca in questo quadro di una Chiesa che comunica nella fede sulla *vita ecclesiae*, e lo fa – in relazioni comunicative asimmetriche – con il contributo di tutti¹⁶. L'apporto peculiare dei ministri ordinati non può sostituire la parola di comprensione e attestazione del Vangelo nella storia dei laici, né la decisione di "uno" può svuotare di senso il processo che deve coinvolgere molti.

La dinamica costituiva di una Chiesa locale sinodale che il Concilio ci consegna è quella di una interazione costitutiva di comunicazione e azione tra "uno" (vescovo) – "alcuni" (presbitero, collegio diaconale, operatori pastorali e consigli) – "tutti/e" (battezzati)¹⁷. Ogni agire ecclesiale, essendo espressione e realizzazione di una comunità credente eterna, è sempre così articolato. Ogni atto di elaborazione del discernimento ecclesiale è collettivo e corale: correla uno-alcuni-tutti, seppure in fasi e modalità differenti per i diversi soggetti coinvolti. La lettura della realtà, il giudizio alla luce e nell'orizzonte dell'annuncio evangelico, gli orientamenti possibili, la decisione, l'attuazione, la verifica/valutazione – le principali fasi di un processo decisionale – vedono all'opera, nel quadro della interpretazione della soggettività di chi è e fa Chiesa data dal Vaticano II, ora tutti i battezzati, ora i ministri ordinati, ora gruppi specifici di fedeli che per conoscenze e competenze possono offrire contributi necessari alla decisione.

4. *Decision making*: fasi e soggetti di un processo complesso

La visione ecclesiologicala del Vaticano II orienta a superare la centralizzazione del *decision making* nelle forme in cui ancora oggi è praticata con un esercizio isolato di autorità, la concentrazione del potere nell'uno (vescovo) e nei suoi collaboratori (spesso scelti da lui), con forme di governo centralizzato con il controllo delle informazioni e con le decisioni sui passi necessari alla realizzazione dell'obiettivo. Il modello di Chiesa tratteggiato dal

¹⁵ Cf. H. LEGRAND - C. THEOBALD (a cura), *Le ministère des évêques*, Cerf, Paris 2001; S. NOCETTI, *Il Concilio Vaticano II sull'autorità dei vescovi. Punti fermi e questioni aperte*, «Vivens Homo» 30 (2019), 113-140.

¹⁶ Cf. C. DUQUOIC, *Il popolo di Dio, soggetto attivo della fede nella chiesa*, «Concilium» 21 (1985), 574-585. Cf. i due numeri monografici di «Concilium» 8/1981 e 4/1985 dedicati rispettivamente a *Chi ha parola nella chiesa?* e a *L'autorità dottrinale dei fedeli*.

¹⁷ Cf. H. LEGRAND, *La sinodalità, dimensione inerente alla vita ecclesiale*. *Fondamenti e attualità*, «Vivens Homo» 16 (2005), 7-42; CTT, *Sinodalità*, nn. 64-106.

Concilio è un "sistema cooperativo" (Chester Barnard), per cui non ci sarà sinodalità reale se non con una revisione delle dinamiche e delle strutture sia comunicative che decisionali¹⁸.

La sociologia delle organizzazioni negli ultimi decenni ha elaborato modelli decisionali articolati in più fasi, che possono utilmente ed efficacemente accompagnare la realizzazione della visione ecclesiale prospettata nel secondo capitolo di *Lumen gentium*. È possibile rimodulare il processo del decidere, superando il binomio "consultare-deliberare" individuando per la sequenza delle fasi che lo compongono i soggetti e il coinvolgimento differenziato di uno/alcuni/tutti. Un processo decisionale rispondente alla sinodalità auspicata dipende da come le interazioni (in primo luogo comunicative) tra i soggetti ecclesiali sono attuate, con modalità pluridirezionali, e da come le strutture organizzative sono in grado di mettere in correlazione l'apporto dei singoli, il contributo dei gruppi, il livello del Noi sociale. I singoli credenti offrono un apporto cognitivo ed esperienziale insostituibile, per definire la finalità e i passi intermedi per conseguirla; il corpo sociale deve riconoscersi nella scelta posta perché essa venga accolta e attuata, data anche la componente affettivo-emotiva in gioco.

4.1. *Una nuova coreografia: tutti-alcuni-uno*

Ogni processo di decisione può essere descritto attraverso cinque passaggi¹⁹. In primo luogo si tratta di definire l'obiettivo da raggiungere e di chiarificare ciò che è oggetto di scelta: tutti devono essere coinvolti in questo, per la loro comprensione e vita di fede, dal momento che tale finalità – direttamente o indirettamente – tocca il corpo ecclesiale. Talvolta sono minoranze, o anche gruppi critici, che contribuiscono in modo determinante a intuire la scelta necessaria da compiere e sollecitano il Noi a superare le procedure

¹⁸ N. TIMMS - K. WILSON (a cura), *Governance and Authority in the Roman Catholic Church*, SPCK, London 2006; G. MANNION, *What do we Mean by "Authority"?*, in B. HOOSE (a cura), *Authority in the Roman Catholic Church. Theory and Practice*, Ashgate, Aldershot 2002, 19-36; G. MANNION - R. GALLARDETZ - J. KERKHOES - K. WILSON, *Readings in Church Authority*, Ashgate, Aldershot 2003; K. B. OSBORN, *Orders and Ministry. Leadership in the World Church*, Orbis, Maryknoll 2006; M. N. EBBERTZ, *Dienstamt, Herrschaft in Kirche und Gesellschaft*, in M. REMENYI (a cura), *Arzt und Autorität*, Schönningh, Paderborn 2012, 115-138.

¹⁹ Cf. J. ADAIR, *Decision Making and Problem Solving*, Franco Angeli, Milano 2018; cf. anche D. FAUCONE - F. DE FURICE - T. L. SAATY, *Il decision making e i sistemi decisionali multi criterio*, Hoepli, Milano 2009; T. L. SAATY, *Decision Making for Leaders. The Analytic Hierarchy Process for Decision in a Complex World*, RWS Publications, Pittsburgh PA 1996.

invalse nell'attività ecclesiale e a "pensare altrimenti", rispetto a ciò che si è sempre fatto. L'"uno" in questa fase è custode della radice, della identità comune sulla base della fede apostolica, e discerne la possibilità del cambiamento possibile per l'apporto di tutti. Starà a lui fare sintesi e chiarire l'oggetto della deliberazione, perché siano a tutti chiare le questioni in discussione, le motivazioni della ricerca comune, i confini del tema in dibattito.

Un secondo passaggio è quello di *racogliere informazioni* rilevanti in ordine alla scelta: conoscenze puntuali sulla questione e narrazioni di esperienze di vita sono necessarie in questa fase. La competenza di esperti, presenti nella comunità cristiana o chiamati espressamente, arricchisce e aiuta la comprensione di tutti; più ampio è il numero di coloro che narrano esperienze personali su cui hanno riflettuto, più profondo il coinvolgimento della comunità e variegato il numero degli apporti. Per la Chiesa è essenziale ascoltare e coinvolgere i laici in questo passaggio: la loro lettura della realtà, il giudizio da loro posto alla luce del Vangelo aiutano a comprendere la posta in gioco e possibili orientamenti e opzioni. I teologi hanno qui un compito specifico, nel richiamare la Tradizione della Chiesa e la parola della Scrittura, la sapienza dei padri e la ricerca dei teologi. La valutazione delle tante informazioni che emergono passa attraverso la parola di alcuni che sono riconosciuti per la loro competenza e autorevolezza. L'"uno" deve sollecitare l'apporto di tutti e tutte, deve coinvolgere teologi e persone competenti, sapendo di non essere il detentore unico di esperienza, conoscenza (teologica o tecnica sull'argomento), né l'unico gestore di questa fase del processo, che può essere tranquillamente coordinato e organizzato da un laico.

In terzo luogo si tratta di delineare le *opzioni realizzabili*, di individuare cioè più di una via possibile di azione o di cammino, che siano effettivamente praticabili, fattibili, per passare poi dal "potremmo fare", al "dovremmo fare", al "dobbiamo fare". In questo passaggio che comporta con creatività la stesura di molti possibili scenari, il contributo dei laici insieme ai ministri ordinati è ancora una volta essenziale: più sono i punti di vista sulla realtà, maggiore è la capacità immaginativa portata da tanti, più numerosi i contributi offerti, e migliore e più vasto sarà il quadro di opzioni sulle quali verrà operata la decisione. L'elenco delle possibili alternative dovrà essere vaghiato alla luce di criteri definiti e chiari a tutti: per questo l'apporto di "alcuni" e dell'"uno" risulta determinante. Sta a loro delineare i canoni di giudizio, in coerenza con la natura e la finalità della Chiesa, elencare virtualità/limiti non in un'ottica funzionalistica ma di fede vissuta, soppesare i rischi presenti ed esaminare le conseguenze di ognuna delle possibili opzioni, in modo che tutto questo sia presentato con chiarezza ai "tutti" e all'"uno", che in forme e tempi diversi dovranno esprimere il loro discernimento e porre la decisione ultima. Come si passa dallo stato iniziale alla situazione finale desiderata può essere frutto del ragionamento logico e del pensiero creativo di molti (o

anche di tutti), la determinazione dei *criteri di discernimento* e la simulazione mentale sulle possibili conseguenze è normalmente di alcuni/pochi. Le competenze professionali dei laici possono offrire un contributo essenziale, purtroppo spesso sottovalutato o misconosciuto: i fedeli vanno consultati per la loro condizione battezzata, per i loro carismi e competenze²⁰.

Il quarto passo sarà quello di indicare quale tra le opzioni indicate venga ritenuta *la più adeguata alla luce dei criteri di discernimento* che sono stati posti o richiamati. Il giudizio sulla preferibilità di una proposta rispetto alle altre può essere maturato ed espresso in modi diversi, anche con il voto, che è espressione di un consenso maturato da una parte o da tutto il gruppo sociale. Nella Chiesa sinodale è un atto per cui ciascuno degli interpellati si definisce rispetto alle opzioni poste e permette di valutare l'orientamento del corpo ecclesiale, e allo stesso tempo uno spazio specifico può essere riconosciuto a specifiche funzioni e ruoli (ad esempio i teologi, i consigli pastorali, ecc.). Nella deliberazione su queste proposte il ministro ordinato dovrà poi tenere presente le ragioni portate e le specifiche competenze di ciascuno. Ciò che avviene in queste prime quattro fasi è frutto del concorso di tutti per l'opera comune (1Cor 12,7 "sympêron") e allo stesso tempo vengono riconosciuti, accanto alla soggettualità battezzata, la ricchezza dei carismi e la costitutiva parola dei ministri ordinati.

L'ultimo passaggio di questo processo comunitario è il *prendere una decisione (decision taking)*. Assumendo la sua responsabilità specifica sta all'autorità del pastore porre la deliberazione. La decisione dell'"uno" non è semplice ratifica del percorso decisionale sviluppato fino a questo punto, ma non è neanche isolabile dal percorso di *decision making* compiuto. Non è atto di affermazione di uno-su-tutti, ma espressione di un discernimento, necessario al Noi ecclesiale, posto da "uno" che per dono dello Spirito è collocato in un ministero di promozione e custodia del soggetto "Chiesa di Gesù" nella sua crescita e storia, anche nella sua dimensione istituzionalizzata. Per certi aspetti, in una Chiesa locale, il vescovo è prima di tutto il promotore e il garante dell'attuazione del *consensus fidelium*, nella prospettiva di L.G. 12.

Dopo la decisione presa si dispiega ancora un'ulteriore fase prima dell'attuazione di quanto stabilito, con la comunicazione a tutti, l'individuazione delle sequenze operative da attivare e delle transizioni da compiere, la suddivisione dei compiti. Sta ancora all'"uno" curare e vigilare sul processo, perché si dia compimento a quanto deliberato, ponendo eventuali correttivi in corso d'opera e prospettando le opportune valutazioni e verifiche.

²⁰ CIC, cann. 204, 208; can. 112 § 3; cf. anche L.G. 37.

4.2. *Uno con tutti*

La dinamica decisionale nella Chiesa deve diventare sempre più articolata: capace di generare idee nuove grazie al contributo di tutti, espressione di un reale senso di appartenenza e di corresponsabilità, laddove stimolo reciproco e capacità di critica costruttiva possono garantire il cammino comune. Un'occasione e un passaggio determinante per plasmarci come "Chiesa sinodale".

In tutte queste fasi la funzione di *leadership del vescovo* (nella Chiesa locale l'"uno") viene a chiarirsi²¹. Nella prima fase, nel definire il compito e richiamare la finalità ultima del cammino, dopo aver ascoltato le suggestioni di tutti; nelle fasi successive, nel valutare, motivare, coordinare gruppi di ricerca per competenze, segnalare e riconoscere i limiti degli attori in gioco (compresi i suoi), nel definire in modo autorevole i criteri di discernimento da tenere presenti nella indicazione di preferibilità. Nell'ultimo passaggio egli porta il carico della decisione, presa però non isolatamente o a prescindere dal cammino comune, ma "con" il popolo di Dio di cui è parte: è lui che può parlare a nome del Noi. Promotore e garante di un'atto collettivo – il processo deliberativo – guida la maturazione di una coscienza collettiva nella Chiesa, serve l'unificazione e l'unità del corpo ecclesiale, conduce il cammino comune verso la finalità propria della Chiesa.

Nella Chiesa di oggi va posta la scelta di incrementare il coinvolgimento e promuovere la corresponsabilità nell'elaborazione di decisioni con processi complessi e articolati prima di tutto per motivi ecclesiológicos: ci deve essere coerenza tra la vantata natura di comunione del Noi ecclesiale e i processi partecipativi e decisionali; c'è una interdipendenza stretta tra "fare comunità" e governare le decisioni che riguardano il corpo collettivo. Il contesto in cui si compie oggi la missione ecclesiale è pluriforme, per culture, strutture sociali, religioni, ed è in continua evoluzione: il *decision taking* richiede l'apporto di soggettività molteplici e di competenze diversificate, che non sono necessariamente quelle del ministro ordinato. In secondo luogo, quanto più le persone condividono le decisioni che influiscono sulla loro vita tanto più sono motivate a realizzarle. Non conta solo ciò che si è deciso, il problema risolto, ma è essenziale il processo messo in atto: il come si arriva a deliberare, le interazioni che sono state attivate, il contributo che è stato dato, la maturazione di coscienza avvenuta qualificano il corpo ecclesiale e tutte le sue componenti e plasmano l'identità collettiva, fanno inuire il senso di essere un "Noi ecclesiale" e non una somma di individui.

²¹ Cf. G. ROUTHIER, *A Forgotten Vision? The Function of Bishops and Its Exercise* 40 years after the Second Vatican Council, «The Jurist» 69 (2009), 155-169.

Nei processi decisionali vissuti secondo dinamiche di ricerca compartecipata c'è una costruzione simbolica in gioco: essere, percepirsi, sperimentarsi come "chiesa sinodale".

5. Il Sinodo diocesano: un esempio di processo di *decision making*

Papa Francesco, in *Evangelii gaudium* al n. 31, richiama le diverse forme di cooperazione maturate dal Concilio in poi. Il Codice di Diritto Canonico norma l'apporto delle strutture di partecipazione nate dal Vaticano II: il consiglio pastorale diocesano, i consigli presbiterale ed episcopale, il gruppo dei consultori²². Sono strutture adatte a quelle dinamiche ecclesiali partecipative che permettono lo scambio di idee, il confronto, la ricerca condotta insieme: contribuiscono al processo decisionale, anche se sono in tutti i casi lo spazio di incontro dell'"uno" con "alcuni" e il contesto per raccogliere istanze utili alla decisione, talvolta con mero orientamento consultivo, talaltra con potere di veto, in altri casi ancora con tratto deliberativo.

5.1. *Sinodo: camminare insieme, decidere insieme*

Differente il caso del *Sinodo diocesano*²³, che si sviluppa, almeno in linea teorica, nella prospettiva di una correlazione strategica tra "uno-alcuni-tutti". Esso può costituire un contesto privilegiato di *decision making* e di edificazione di Chiesa attraverso discernimento comunitario e deliberazione condivisa. Come ricorda l'Istruzione del 1997, «con la loro esperienza e i loro consigli i membri del Sinodo collaborano attivamente alla elaborazione delle dichiarazioni e dei decreti»²⁴. Il Sinodo è una struttura di "concertazione" che permette un agire cooperativo e si sviluppa con un insieme di

²² Rispettivamente CIC cann. 511, 127, 166-173; cf. anche CD 27c. Cf. M. RIVELLA (a cura), *Partecipazione e corresponsabilità nella chiesa. I consigli diocesani e parrocchiali*, Ancora, Milano 2000; S. BERLINGÒ, *I Consigli pastorali*, in *La Sinodalità. La partecipazione al governo nella Chiesa*, UNESCO, Paris 1997, II, 717-744; A. BORKAS, *Petite apologie du Conseil Pastoral de paroisse*, «Nouvelle Revue Théologique» 114 (1992), 371-390; 558-576.

²³ CIC cann. 460-480. Cf. H. MONCEAU ET AL., *Les synodes diocésains*, Desclée de Brouwer, Paris 1994; E. BUENO DE LA FUENTE, *El sinodo diocesano. Estatuto eclesiológico de una experiencia eclesial*, «Burgense» 37 (1996) 49-64; J. PALARD (a cura), *Le gouvernement de l'église catholique. Synodes et exercice du pouvoir*, Cerf, Paris 1997; J. GALBA-CURMI, *The Diocesan Synod as a Pastoral Event. A Study of the Post-conciliar Understanding of the Diocesan Synod*, PUL, Roma 2005.

²⁴ CONGREGAZIONE PER I VESCOVI - CONGREGAZIONE PER L'EVANGELIZZAZIONE DEI POPOLI, *De synodis diocesanis agendis* (1997), n. 2.

pratiche simboliche. Non è solo un atto di consultazione da parte del vescovo, riducibile a incontri operativi finalizzati alla definizione di norme per la prassi pastorale, ma è evento di Chiesa, che avviene grazie all'interazione di tutti nella interpretazione del Vangelo e nella riassunzione operativa della missione ecclesiale. È un evento "politico" (in senso etimologico) in cui si prende coscienza dell'essere Noi ecclesiale, proprio mentre si attiva e si partecipa all'elaborazione di decisioni. In un Sinodo diocesano il processo di *decision making* si sviluppa sulla base di una interazione comunicativa e strategica che coinvolge – potenzialmente – tutti i soggetti di una Chiesa locale, con distinzione di ruoli e funzioni. Nelle diverse fasi si promuove l'attivazione di soggettività di tutti in uno specifico spazio culturale di accoglienza del Vangelo (AG 22), senza nulla togliere all'apporto specifico dei ministri ordinati.

Nel Sinodo emerge con chiarezza la centralità fondativa del ministero del vescovo nella Chiesa locale, in correlazione con il suo presbiterio e i diaconi. Il vescovo è l'unico legislatore per la sua diocesi (can. 391), è il solo a dar forma di legge ai decreti (can. 466), ma l'elaborazione è complessa e coinvolgente tutti: «il vescovo non decida niente senza il consiglio dei preti e il suffragio di tutto il popolo»²⁵, sta al vescovo garantire ai laici e al presbiterio libertà di pensiero, di ricerca, di parola, perché partecipino fattivamente all'elaborazione delle norme e dei documenti, che poi il vescovo promulgherà. In LG 27 per l'esercizio del *munus regendi ac pascendi* si menziona espressamente l'ascolto: il vescovo «non rifugga dall'ascoltare i sudditi, li incoraggi come suoi veri figli e li esorti a cooperare generosamente con lui». In LG 37 si ricorda ai laici che hanno il diritto e il dovere di manifestare la loro opinione: «nella misura della scienza, competenza e prestigio di cui godono, essi hanno il diritto, e a volte anche il dovere, di far conoscere il loro parere su ciò che riguarda il bene della Chiesa».

5.2. Poteri e autorità nei processi decisionali

Nel Sinodo diocesano, per la sua stessa finalità, si può cogliere la pluralità di "poteri di" parola presenti che edificano la Chiesa e superare così la riduzione della logica al "potere di uno su tutti". Nella Chiesa ci sono, infatti, fonti di autorità e potere differenziate – carisma, competenza, forza e coesione, ruolo riconosciuto, controllo delle risorse, dono sacramentale che costituisce nel ministero pastorale –, ma anche una «co-essenzialità di doni

gerarchici e carismatici»²⁶ e una interdipendenza qualificante l'esperienza cattolica tra *ministero dell'uno e com/partecipazione dei tutti*.

I Sinodi diocesani, pur nella loro eccezionalità, permettono di individuare le "premesse decisionali" del sistema e attestano come il decidere nella Chiesa abbia sempre anche un valore simbolico e non solo di strumentale efficacia: i processi decisionali compartecipati creano "cultura collettiva". Celebrare un Sinodo che preveda l'apporto di tutti nell'ermenutica del Vangelo e nella ricerca comune delle forme della missione porta con sé una riorganizzazione dei rapporti di potere nell'istituzione ecclesiale e una maturazione di identità, nei laici come nel vescovo e negli altri ministri ordinati. Il vescovo appare collocato nel popolo di Dio, con una funzione specifica, connessa in particolare all'esercizio del *munus* di governo. La leadership nella Chiesa è stata configurata tradizionalmente secondo una gerarchia di ufficio, con un forte controllo top-down in prospettiva verticale e con dinamiche comunicative-informative unidirezionali. Compito essenziale del vescovo oggi è porre le condizioni organizzative e i metodi di operatività affinché il popolo di Dio, in tutte le sue componenti, possa raggiungere il suo fine proprio attraverso uno sforzo comune, non di applicazione di norme statuite da uno, ma nella ricerca inesaurita, che valorizza l'apporto di ciascuno custodendo il Noi ecclesiale, plurale e articolato, grazie a dinamiche comunicative a network pluridirezionali. Il ministero dell'"uno" – vescovo nella Chiesa locale – promuove il "Noi plurale", lo custodisce e insieme lo rappresenta. In Sinodo è possibile declinare in forme inedite una *governance* cooperativa, capace di definire il potere di uno nella sua relazionalità costitutiva. In Sinodo la Chiesa mostra il suo volto come "Chiesa del *consensus*", frutto e insieme soggetto di una maturazione di identità quale comunità credente attraverso *interlocuzioni, conversazioni, interazioni comunicative*, tutte orientate all'*intesa* e alla *convergenza*, raggiunte sulla base dell'apporto dei molti. La Chiesa comune vive di relazioni cooperative di "potere di parola"; in questo quadro va compreso il "potere di parola nella custodia della apostolicità" propria del vescovo e il suo "potere su" e "nel" Noi ecclesiale, per custodirne l'identità. Ogni autorità nella Chiesa deve essere pensata in correlazione alla capacità di agire di concerto con gli altri soggetti ecclesiali: se questo avviene nei processi decisionali la Chiesa sperimenta un aumento di potenzialità e gode di un ampio ventaglio di capacità, opzioni di scelta, con un sostanziale miglioramento di efficacia nell'azione. Nell'esercizio della sinodalità possiamo comprendere il senso del *relational power* e sperimentare molteplici forme di *co-power*²⁷. D'altra parte i processi decisionali producono, riproducono,

²⁵ CIPRIANO, *Epistola* 14.

²⁶ CTT, *Sinodalità*, n. 74.

²⁷ Cf. V. THYRFORD - S. WATERS - M. HARDY - J. DENGATE, *The Power of "Co" . The*

sviluppano valori sociali, interpretano la storia comune e fanno percepire a tutti i componenti coinvolti cosa voglia dire "essere Noi".

5.3. Voto consultivo e processi decisionali

Il voto dei laici e dei presbiteri in un sinodo diocesano è *consultivo* (can. 514 § 1)²⁸. Quale interpretazione dare di questa consultività? La questione è oggi particolarmente sentita. Certamente il sinodo non è un collegio deliberativo. Il voto dell'assemblea serve per accettare o per far maturare il grado di concordanza²⁹ ed è espressione della corresponsabilità e della condivisione di un giudizio sulla realtà, che viene, in modo solenne e consapevole, consegnato al vescovo e al suo discernimento. L'espressione "voto consultivo" viene dal diritto civile, ma il significato muta: non si vuole solo rimarcare l'assenza e l'impossibilità di porre una deliberazione stringente da parte dei laici, ma richiamare il fatto che il vescovo è *libero* di accogliere o no quello che è stato eventualmente votato in un Sinodo diocesano. Con "consultivo" si vuole affermare il "non vincolante": «sebbene [il vescovo] non sia tenuto da nessun obbligo ad accettare il loro voto» (can. 127 § 2b)³⁰. Nel quadro delle relazioni tra ministri ordinati e laici delineate in LG 37 e AA 25, il fatto che il voto sia consultivo non implica l'indifferenza del vescovo davanti all'orientamento espresso attraverso il voto dell'assemblea: ciò che è stato oggetto di approvazione formale non può essere irrilevante in ordine alla sua decisione; soprattutto se i pareri sono concordi, solo per grave causa il vescovo può non seguire quanto indicargli.

Il dibattito sul voto consultivo/deliberativo mette in rilievo più in generale la questione sul modo di esprimere come singoli battezzati il contributo a una deliberazione comune, in un contesto ecclesiale. A questo riguardo è particolarmente interessante la procedura di decisione adottata dal Concilio ecumenico delle Chiese (CEC), sia in piccoli consessi locali che per le assemblee mondiali che riuniscono più di un migliaio di dele-

²⁸ *Smart Leaders' Guide to Collaborative Governance*, Twyford's Consulting, Wollongong 2012.

²⁹ Cf. A. BORRAS, *Votum tantum consultivum. Les limites ecclésiologiques d'une formule canonique*, «Didaskalia» 45 (2015), 145-162; F. COCCOPALMERIO, *La consultività del consiglio pastorale parrocchiale e del Consiglio per gli affari economici della parrocchia*, «Quaderni di Diritto ecclesiale» 1 (1988), 60-65.

³⁰ CONGREGAZIONE PER I VESCOVI - CONGREGAZIONE PER L'EVANGELIZZAZIONE DEI POPOLI, *De synodis diocesanis agendis*, IV, 5a.

³¹ Cf. A. D'AURIA, *Parere, consenso e responsabilità: il can 127*, in GIDDIC (a cura), *Il governo nel servizio della comunione ecclesiale*, Glossa, Milano 2017, 59-100.

gati³¹. La volontà di maturare una visione comune e un consenso il più possibile allargato passa attraverso diverse fasi di votazione, dopo le quali ogni volta vengono ascoltate e registrate le motivazioni di coloro che hanno espresso voto contrario al testo o alla proposta in esame. Chi esprime il dissenso ha la possibilità di formulare proposte alternative, su cui l'assemblea immediatamente esprime ulteriore accordo o dissenso. Relatori ed estensori del testo base devono accogliere i suggerimenti ricevuti e rispondere alle obiezioni formulate. Quando il testo non appare ulteriormente riformulabile, in caso di non-unanimità vengono registrate, alla fine del documento, le ragioni di chi rimane contrario, perché possano nel futuro guidare la ripresa del dibattito. Il "decidere per creazione del consenso" favorisce l'approfondimento del dibattito per l'apporto di tutti, in particolare di chi è inizialmente contrario; valorizza punti di vista diversi su una stessa questione; richiede ed esalta la ricchezza che può venire dalle diverse tradizioni e confessioni. È una metodologia che tende all'unità senza svilire le differenze; le valorizza, infatti, nella fase di ricerca e ne mantiene memoria qualora si pervenga a un accordo non pienamente condiviso da tutti. Tale metodo di discernimento, che parte dall'opinione motivata della minoranza, a differenza di quanto avviene con il metodo classico parlatore della maggioranza, appare maggiormente coerente con l'eclesologia communione perseguita dal CEC: si guarda all'unità da costruire non all'affermazione di un gruppo di maggioranza; lo stile dialogico e l'ortica cooperativa (e non competitiva) che esso richiede e che contribuisce a far maturare sono realmente sinodali.

6. Problematiche e sfide aperte

Presentando i criteri di governo di un gruppo sociale, in *Evangelii gaudium*, papa Francesco ricorda che si tratta di «dar vita a processi che costruiscono un popolo» (EG 224). Tra questi possiamo collocare i processi deliberativi. Superare la tradizionale forma "consultare-deliberare", che si concentra sul ministro ordinato in modo quasi esclusivo, per aprirsi a forme più articolate per elaborare decisioni che coinvolgano le diverse componenti della comunità, è essenziale per oltrepassare la forma gregoriana e tridentina di Chiesa. La visione ecclesologica del Vaticano II, incentrata sul popolo di Dio nel riconoscimento della soggettività dei laici e in una nuova considerazione del ministero ordinato e del suo apporto peculiare alla vita della

³¹ Cf. S. NOCETTI, *Ricerca dell'unità visibile: IX assemblea del Consiglio ecumenico delle chiese*, «Il Regno-attualità» 51 (6/2006), 155-160.

Chiesa, deve tradursi in modalità nuove di discernere e deliberare. È una prospettiva urgente in particolare per una Chiesa che vive in un contesto a diffusa *mens democratica*: i processi decisionali devono essere espressione di una corresponsabilità di tutti realizzata *anche* attraverso procedure democratiche. «Le forme democratiche possono rivendicare nella Chiesa un diritto di gran lunga maggiore di quanto avevano nel passato le forme monarchiche, feudali, aristocratiche, dietali»³².

Alcune problematiche rimangono aperte e costituiscono sfide a cui non sottrarsi. In primo luogo le dinamiche comunicative nelle Chiese locali sono oggi deboli: rimangono unidirezionali, sono poco efficaci per linguaggio e *medium* di comunicazione. Va preso in esame criticamente ciò che già esiste; avvalendosi dell'apporto delle scienze della comunicazione³³, devono essere individuati i modelli comunicativi maggiormente diffusi e le direttrici comunicative in atto, i soggetti coinvolti, le mediazioni a cui si ricorre, nella consapevolezza della relazione intrinseca tra ragione comunicativa e processi di istituzione ecclesiale³⁴.

In secondo luogo, dovrebbe essere riconosciuto l'apporto delle minoranze critiche e dello sguardo sulla realtà "altro" di cui sono portatrici. Confronti, anche vivaci, tra opinioni e posizioni diverse, ad esempio in campo teologico, dovrebbero essere accettati. Sarebbe importante imparare a gestire i conflitti³⁵, senza negarli e senza sublimarli, come passaggio necessario per la maturazione del corpo sociale (EG 226-230).

La questione della soggettività dei laici è evidentemente al cuore della sfida. A più di cinquant'anni dalla svolta conciliare assistiamo a un mancato riconoscimento del loro apporto costitutivo (*entitlement*) e a una debolezza nell'autocoscienza di molti laici e laiche. Finché la partecipazione dei laici sta sotto il segno del "consultivo" sembra rimarrà parziale il loro apporto: ciò che viene presentato dai laici in una discussione è poi sottoposto a valutazione da parte del clero, con differenti modalità di reazione (da chi assume passivamente quanto detto dai laici, a chi si sente totalmente libero di agire

³² W. KASPER, citato da C. SARNATARO, *Fare comunità: governare i processi decisionali*, in U. MARGIOTTA - P. ZUPPA - S. CALABRESE (a cura), *Pietra che cammina. Discernere comunità oggi*, Viverein, Roma 2007, 231.

³³ Cf. L. PACCAGNELLA, *Sociologia della comunicazione*, Il Mulino, Bologna 2004; B. ZANT - P. SELLERI - D. DAVID, *La comunicazione. Modelli teorici e contesti sociali*, Carocci, Roma 1998 (XIV ristampa 2007); M. LIVOISI, *Manuale di sociologia della comunicazione*, Laterza, Roma - Bari 2008.

³⁴ Importanza delle *procedure consolidate*, perché si eviti di ripartire ogni volta: permettono di assorbire l'incertezza di chi deve decidere; forniscono gli schemi base della organizzazione (se ci sono casi critici che si presentano c'è già un punto di riferimento).

³⁵ Cf. C. DE DRU - E. VAN DE VLIERT (a cura), *Using Conflict in Organizations*, Sage, London 1997.

a prescindere da quanto ascoltato), senza che si dia una criteriologica definita per la recezione. Nessuna *potestas iriudicabilis* è oggi *immediatamente* fondata sull'identità battezzimale (può esserci delega da parte del vescovo).

Inoltre nei processi decisionali è evidente un gap di genere: le donne sono raramente presenti nei contesti in cui si delibera, sia per l'impossibilità di esercitare un ministero ordinato che per il *glass ceiling* persistente nel caso di contesti in cui i laici possono avere ruoli decisionali³⁶. Quale leadership operativa è possibile in una istituzione a potere rappresentativo-decisionale (quasi) solo maschile? Solo un processo articolato dell'elaborare decisioni può custodire la parola autorevole delle donne e valorizzare l'apporto di esperienza e competenza che è loro proprio, senza dimenticare però che le donne sono parte del "tutti", degli "alcuni", ma mai danno voce all'"uno".

Infine, un nodo imprescindibile è l'esercizio dell'autorità e della leadership da parte del vescovo nella Chiesa locale. Il Vaticano II prospetta una presidenza del "Noi ecclesiale" da parte del vescovo nel quadro di una rete di relazioni comunionali: servizio dell'"uno", costitutivo e imprescindibile, ma in cooperazione con il presbiterio, i diaconi, in ascolto e confronto con i laici. Appare necessario per questo superare la logica di un'autorità radicata sull'affermazione di un potere, sulla gestione di strutture e di procedure già definite, con il rapporto con una piccola cerchia di collaboratori scelti e una gestione indiretta attraverso canali istituzionali, per aprirsi alla gestione di processi complessi di discernimento comunitario che coinvolgano parrocchie, presbiterio, fedeli, teologi. La leadership del vescovo deve essere orientata non a mantenere il governo sull'esistente, ma per la riforma³⁷. Si chiede al vescovo che metta in gioco una capacità di visione: deve saper formulare un quadro generale che dia significato alla ricerca comune e che sia fonte di ispirazione; deve saper trasmettere immagini di futuro, che - nella valutazione della scelta - incoraggino il cambiamento; deve essere in grado di ascoltare la vita delle persone, i loro bisogni. È necessario maturare una *intelli-*

³⁶ Cf. S. NOCETTI, *Reformas que queremos las mujeres en la Iglesia*, in ASOCIACIÓN DE TEÓLOGAS ESPAÑOLAS (ATE) - M. VIDAL (a cura), *Reforma y reformas en la Iglesia. Miradas críticas de las mujeres cristianas* (Madrid 11-12 novembre 2017), Editorial Verbo Divino, Estella 2018. Cf. S. GNEBARDI, *Gender, symbolism and organizational cultures*, Sage, London 1995.

³⁷ Cf. N.M. TICHY - M.A. DEVANNA, *The Transformational Leader*, J. Wiley, New York - Toronto 1990; J.M. BURNS, *Transforming Leadership*, Grove, New York 2003; A. BRITMAN - D. COLLISON - K. GRINT ET AL. (a cura), *The Sage Handbook of Leadership*, Sage, London 2011; D. CAMPS, *Lo stile del leader. Decidere e comunicare nelle democrazie contemporanee*, Il Mulino, Bologna 2016. Ho affrontato la questione della leadership dei vescovi in *Sul pontificato di papa Francesco. Le chiavi della riforma: a partire dalla leadership*, «Il Regno-attualità» 64 (8/2019), 249-252.

genza contestuale³⁸: il vescovo deve avere il senso del tempo del "cammino di popolo", trovando il punto di equilibrio tra realizzazione di cambiamenti e rispetto e valorizzazione delle istituzioni esistenti; cogliere la novità delle situazioni per dare luogo nel tempo giusto ai passi necessari all'insieme.

Imparare a decidere si può: si può apprendere ad affrontare correttamente la sfida, a superare i blocchi e le distorsioni sistemiche in atto, a migliorare la qualità delle scelte perché siano efficaci rispetto alla missione della Chiesa, articolando la parola di uno, alcuni, tutti. Ripensare il *decision making* è il «più vitale problema organizzativo del nostro tempo»³⁹. Questo vale anche per la Chiesa, in particolare per una Chiesa in riforma come quella in cui siamo coinvolti e di cui siamo responsabili.

³⁸ Cf. J.S. NYE JR., *Leadership e potere*, Laterza, Bari - Roma 2010.

³⁹ M. MURDER, *Toward equalization through participation* (1971), citato in A. BRYMAN, *Leadership and Organization*, Routledge, London - New York 1986, 87