



**Editor – in – Chief: Lucio MEGLIO**  
**ISSN 2611-027X**  
**Edizioni Università di Cassino**

*«Primum Coenobitarum, hoc est, monasteriale, militans sub regula vel Abbate».*  
*Guidare con il capo chino: il modello di “leadership umile” dell’Abate*

SERGIO BINI

Come citare / How to cite

Bini S., (2021). «Primum Coenobitarum, hoc est, monasteriale, militans sub regula vel Abbate». Guidare con il capo chino: il modello di “leadership umile” dell’Abate. *Annali di Storia Sociale ed Ecclesiastica*, V, 65-92.

**1. Affiliazione autore / Author’s information**

**2. Contatti / Author’s contact**

[sergio\\_bini@yahoo.it](mailto:sergio_bini@yahoo.it)

**Articolo pubblicato online / Article first published online: Gennaio 2022**

**Peer Reviewed Journal**

# «*Primum Coenobitarum, hoc est, monasteriale, militans sub regula vel Abbate*».

## Guidare con il capo chino: il modello di “*leadership umile*” dell’Abate

Sergio BINI

ingegnere; presidente dell’Associazione Italiana Cultura Qualità centro-insulare AICQCI e di “Progetto Qualità 2000 srl” di Roma; Membro del Comitato “Lavoro e benessere integrale” presso il Dipartimento Benessere Integrale della Pontificia Accademia Mariana Internationalis – Città del Vaticano; già docente di “Gestione delle risorse umane e del benessere organizzativo” dell’Università LUMSA di Roma.

**Sommario.** 1. Premesse; 2. La perenne attualità della *Regula Benedicti*; 3. Ma che cosa è la *Regula Benedicti*? 4. Paradigmi gestionali per costruire e gestire comunità cenobitiche efficaci; 5. Quando la guida autorevole, amorevole e stabile diventa *leadership*; 6. La qualità di una comunità dipende dalla qualità delle persone e dei valori condivisi; 7. La «*stabilitas*» benedettina per la “solidità totale”; 8. La *leadership* e la spiritualità benedettina; 9. Conclusioni; 10. Bibliografia.

**Parole chiave:** *Regula Benedicti*; organizzazione delle comunità cenobitiche; *leadership umile*; gestione efficace delle persone; Qualità benedettina.

«*Se non vi è una spiritualità  
propriamente benedettina,  
vi è una maniera specificatamente  
benedettina d’essere monaci. [...]*  
*“È attraverso la Regola di san Benedetto  
che saremo benedettini”*»  
[Dom Pierre Miquel]<sup>1</sup>

### 1. Premesse

Dalla *Regula Benedicti* – perennemente attuale da 15 secoli – si intendono estrapolare modelli utili per una gestione armonica ed efficace anche per le organizzazioni e le comunità contemporanee.

Il triangolo virtuoso «***Regula-Abate-monaco***» (delineato sin dal primo capitolo della *Regula Benedicti*) costituisce il “motore” del funzionamento corale della vita cenobitica che, a sua volta, si sviluppa principalmente sui seguenti “elementi-base”:

- la scelta comunitaria del *leader* (l’abate) sulla base di precisi requisiti specifici;
- la “*leadership umile*” esercitata dall’abate (sulla base dei criteri estrapolabili dalle righe della *Regula Benedicti*, a partire dal capitolo VII dedicato alla *de humilitate*);
- i processi di reclutamento/selezione dei nuovi componenti dell’organizzazione cenobitica;
- la formazione permanente per il miglioramento continuo della persona (tra *ascesi* e *paideia*);
- la “*stabilitas*”, la “*de taciturnitate*” e le “regole” della *Regula*;
- la puntuale realizzazione dell’autosufficienza cenobitica guida la localizzazione e la progettazione dei monasteri, l’accrescimento di conoscenze e competenze e la gestione *engaged* delle risorse della comunità;

---

<sup>1</sup> Miquel Pierre (2016), *Conoscere Benedetto*, Abbazia di Praglia, Edizioni Scritti Monastici; p. 8.

- la valorizzazione delle attività lavorative “manuali” che sono equiparate alla preghiera;
- la gestione regolata del tempo – durante la giornata – che favorisce lo sviluppo della standardizzazione dei processi produttivi e la loro ottimizzazione sistemica che stimola la promozione dell’innovazione in tutti i settori;
- la *Regula Benedicti* è stata scritta in modo equilibrato per essere applicata indistintamente per comunità sia maschili che femminili (ma anche “miste”);
- le dimensioni intangibili della società benedettina che consentono di ampliare il campo di applicazione dei principi della *Regula Benedicti* anche alle comunità laiche coinvolte nei territori di giurisdizione dei monasteri; un insieme di liturgie e di riti (non solo religiosi) creano dei “meccanismi sociali” che danno progressivamente vita alla “megamacchina” organizzativa teorizzata da Lewis Mumford.

Si vuole presentare una moderna lettura della *Regula Benedicti* – in chiave gestionale, sia con gli strumenti della Qualità sia con i principi del *Total Quality Management* – che consente di rielaborare lo storico motto di “*ora et labora*” trasformandolo in «**organizza, apprendi et labora**»; che costituisce il filone di ricerca principale sviluppato e approfondito da decenni da chi scrive. [Bini, 2022]

## 2. La perenne attualità della Regola Benedettina<sup>2</sup>

Il 24 ottobre 1964, in occasione della riconsacrazione della venerabile, materna e amata Abbazia di Montecassino (devastata il 15 febbraio 1944 dai massicci bombardamenti provocati da 776 aerei dell’Air Force che hanno scaricato sul Sacro Archicenobio ben 1.270 tonnellate di bombe), il Pontefice Paolo VI, con Lettera Apostolica “*Pacis Nuntius*”, proclamò Benedetto da Norcia “patrono principale dell’intera Europa” sottolineandone la figura come:

*messaggero di pace, realizzatore di unione, maestro di civiltà, e soprattutto araldo della religione di Cristo e fondatore della vita monastica in Occidente: questi i giusti titoli della esaltazione di san Benedetto Abate [...]*

*Principalmente lui e i suoi figli portarono con la croce, con il libro e con l’aratro il progresso cristiano alle popolazioni sparse dal Mediterraneo alla Scandinavia, dall’Irlanda alle pianure della Polonia.*

- *Con la **croce**, cioè con la legge di Cristo, diede consistenza e sviluppo agli ordinamenti della vita pubblica e privata. Egli insegnò all’umanità il primato del culto divino per mezzo della preghiera liturgica e rituale.*
- *Con il **libro**, ossia con la cultura, san Benedetto (e tutte le successive generazioni di monaci) salvò con provvidenziale sollecitudine, nel momento in cui il patrimonio umanistico stava disperdendosi, la tradizione classica degli antichi, trasmettendola intatta ai posteri e restaurando il culto del sapere.*
- *Con l’**aratro**, infine, con la coltivazione dei campi e con altre iniziative analoghe che riuscì a trasformare terre deserte e inselvatichite in campi fertilissimi e in graziosi giardini; e unendo la preghiera al lavoro materiale, secondo il suo famoso motto “ora [ , lege] et labora”, nobilitò ed elevò la fatica umana [...].*

<sup>2</sup> Cfr. Bini Sergio (2016), *La perenne attualità, anche “ecologica”, della Regola Benedettina*, in «Atti del Convegno Nazionale “Clima, biodiversità e territorio italiano” di I.C.E.F. International Court of the Environment Foundation», presso Abbazia di Montecassino (FR) - 23 aprile 2016.

Per il grande giubileo di san Benedetto, anche il Pontefice Giovanni Paolo II volle ricordare la portata lungimirante della Lettera Apostolica “*Pacis Nuntius*” di Paolo VI sottolineando, in particolare, che:

*san Benedetto da Norcia è divenuto patrono spirituale dell’Europa perché, come il profeta, egli ha fatto del Vangelo il suo nutrimento, e ne ha gustato in una volta la dolcezza e l’amarezza. Il Vangelo costituisce infatti la totalità della verità sull’uomo: è insieme la gioiosa novella e nello stesso tempo la parola della croce.*

La perenne attualità della lezione lasciataci dal grande Santo di Norcia nelle bellissime e sempre vive pagine della sua *Regula Benedicti* deriva, quindi, proprio dalla circostanza che il Patrono d’Europa «*non era un sognatore, ma un umile realista*», che aveva la sensibilità e la capacità di vedere in prospettiva, vivendo in prima persona la “parola di Dio”. La freschezza e la contemporaneità della *Regula Benedicti* e dell’intera esemplare lezione benedettina emergono da una nutrita serie di segnali, di evidenze e di coincidenze; a partire dalla situazione caotica che la società sta vivendo da decenni che, per molti versi, risulta confrontabile con quella dell’epoca di san Benedetto (a partire dal crollo dell’Impero Romano).

Il messaggio spirituale consegnato alla Chiesa dal Santo Patriarca di Norcia è stato, da sempre, focalizzato fondamentalmente attorno a due pilastri centrali:

- 1) **la perenne ricerca di Dio:** la *Regula* invita con determinazione a «*cercare veramente Dio*» [RB, LVIII] nella sollecitudine alla preghiera, nell’obbedienza e nell’accettazione serena di tutte le contrarietà.
- 2) **L’amore di Cristo:** la *Regula* ricorda che «*non si deve anteporre nulla all’amore di Cristo*» [RB, IV e LXXII]. I figli di san Benedetto devono realizzare concretamente questo invito, nel vedere e amare Cristo nel proprio abate [RB, II e LXIII], negli infermi [RB, XXXVI], negli ospiti (che, però, avrebbero potuto trovare ospitalità solo dopo aver pregato insieme ed aver “condiviso” i principi della *Regula Benedicti*) [RB, LIII]<sup>3</sup>, nei poveri e nei pellegrini [RB, LIII]. Il comandamento dell’amore verso Dio e verso il prossimo diventa la sintesi intramontabile del messaggio benedettino, che è il nucleo stesso del Vangelo.

L’uomo di ogni epoca ha, quindi, sempre avuto bisogno di un armonioso ordine quotidiano, di un intenso clima familiare da attuare anche nell’ordine politico, sociale e giuridico, perché la vita di ogni singola persona e di ogni piccola comunità si riflette poi nella vita di un popolo e, quindi, di un intero continente. Anche l’uomo del terzo millennio ha bisogno del silenzio, della stabilità e dell’armonia. Per sopravvivere spiritualmente deve ordinare lo spazio ed il tempo in cui vive, deve sottoporre le attività culturali e politiche a verità fondamentali, quali il rispetto di ogni persona ed il valore del lavoro umano.<sup>4</sup> Ed in questo quadro di riferimento, l’Europa del terzo millennio o sarà benedettina

---

<sup>3</sup> Bini Sergio (2016), *Alla riscoperta della Regola Benedettina – L’«ospitalità benedettina»: strumento per l’evangelizzazione misericordiosa*, in «NURSINI», Notiziario dell’Arciconfraternita e della Chiesa dei Santi Benedetto e Scolastica all’Argentina, Roma; n. 1 – gennaio/aprile 2016; pp. 12-15.

<sup>4</sup> Bini Sergio (2012), *La «Regola Benedettina»: uno strumento sempre attuale per una gestione efficace delle organizzazioni*, in «L’Amministrazione ferroviaria», n. 1 - gennaio 2012, CAFI, Roma; pp. 23-42;

oppure sparirà come realtà culturale e spirituale, rimanendo luogo di illusorie ricchezze materiali e di concrete povertà spirituali.<sup>5</sup>

In estrema sintesi, la vita di ciascuno può essere paragonata ad un percorso nel deserto sulle tracce dell'esperienza di Gesù; Dom Jacques Dupont, Priore della Certosa di Serra S. Bruno, ricorda che il deserto è

*un luogo senza strade e senza sentieri, senza segnaletica e senza punti di riferimento, ma è proprio lì che Dio conduce l'uomo ed il suo popolo perché vivano forti esperienze di fede, perché imparino ad affidarsi totalmente a Lui laddove non c'è nessun appiglio umano e terrestre.*

*Il deserto è un luogo senza vie, ma paradossalmente è attraverso di esso che passa l'unico cammino che deve percorrere chi cerca il Signore.*

Allora c'è proprio bisogno di una **Regula**, cioè di una guida o di un "mancorrente" (non solo spirituale), che possa fornire un metodo per aiutare a superare i momenti più difficili e a saper distinguere i miraggi, dai veri punti di riferimento, in quanto «*ci sono delle vie che alcuni chiamano giuste e che alla fine precipitano nell'inferno*» [RB, VII].

Al riguardo, piace riportare anche le parole del monaco benedettino tedesco Anselm Grün che dà una sua lettura della *Regula Benedicti*, a partire dal prologo:

*è evidente che il cammino spirituale di trasformazione di questo mondo secondo lo Spirito di Gesù è frutto di duro lavoro.*

*Secondo Benedetto la spiritualità non è un lusso per uomini che avrebbero altrimenti già tutto. La spiritualità è piuttosto duro lavoro, fatica, sincera lotta con se stessi, contrasto ai propri vecchi modelli di vita, per farsi sempre più impregnare dello Spirito di Gesù [...] perché i problemi del mondo non sono da compiangere, ma da risolvere!*

*Fai quello che puoi. Costruisci intorno a te una comunità che se ne faccia carico! Può essere la tua famiglia, la tua cerchia di amici, la tua ditta, la tua parrocchia. Se, dovunque tu viva, crei una cultura di vita cristiana, sarà tanto lievito per questo mondo.<sup>6</sup>*

È questo l'impegno che ciascuno cittadino dovrebbe mettere in atto quotidianamente, per potersi comportare effettivamente da buon credente e per poter dare una testimonianza esemplare alle persone che si incontrano nella vita quotidiana, sempre più frettolosa e sempre più devalorizzata da un crescente relativismo amorale.<sup>7</sup>

Léo Moulin – l'importante sociologo e scrittore belga del secolo scorso [1906-1996] appassionato studioso della Regola Benedettina – ricordava che:

*la prima questione che si poneva era quella del posto della nuova fondazione [del monastero]: perché i monaci andavano a spendersi in luoghi così lontani, inospitali, spesso in condizioni climatiche che ponevano dei problemi tremendi?*

<sup>5</sup> Bini Sergio (2014), *La perenne attualità della Regola Benedettina*, libro elettronico dedicato a "COENOBIA": il primo Festival della cultura benedettina [Orvinio, 12 luglio 2014], [www.camminodisanbenedetto.it](http://www.camminodisanbenedetto.it);

<sup>6</sup> Grün Anselm (2006), *Benedetto da Norcia: la Regola per l'uomo d'oggi*, Cinisello Balsamo, Edizioni San Paolo.

<sup>7</sup> Bini Sergio (2012), *La «Regola Benedettina»: uno strumento sempre attuale per una gestione efficace delle organizzazioni*, in «L'Amministrazione ferroviaria», n. 1 - gennaio 2012, CAFI, Roma; pp. 23-42.

*Essi cercavano anzitutto la solitudine, lontano dalla corruzione e dal frastuono della città. Ancora, essi dovevano trovare i mezzi per sopravvivere. Per questo essi dovevano avere delle terre, dei pascoli, dell'acqua e una foresta. Delle terre rese coltivabili tramite prosciugamento e irrigazione, dissodamento, bonifica. Pascoli per gli animali, acqua per la cucina, la pulizia dei locali e specialmente dei necessaria (servizi igienici), la cura del corpo, l'irrigazione dei giardini, i vivai, la fabbricazione della birra, i mulini, che all'epoca rappresentavano uno dei punti avanzati della tecnologia e il cui impiego era allora molteplice. [...] il loro lavoro secolare ha profondamente umanizzato il paesaggio. La bellezza è in buona parte opera degli uomini.* <sup>8</sup>

### 3. Ma che cosa è la *Regula Benedicti*?

La *Regula Benedicti* costituisce la base metodologica utilizzata per organizzare e consolidare nei secoli il “sistema” monastico-cenobitico che nel tempo ha concretamente consentito la costruzione ed il governo della civilizzazione occidentale; mirabilmente sintetizzato con il termine di “**megamacchina**”, mirabilmente coniato da Lewis Mumford nel secolo scorso. Questo silenzioso, continuativo e straordinario lavoro ha avuto il suo fondamento nelle pagine di questo piccolo e prezioso testo; in merito, il sociologo Léo Moulin in ogni sede ribadiva che:

*i monaci sono all'origine, inconsapevole ed involontaria, di un movimento economico e sociale così profondo, così diverso e vasto che l'evoluzione del Medio Evo sarebbe difficilmente spiegabile senza la loro presenza e la loro azione. In questo senso, san Benedetto e con lui i benedettini sono i “padri dell'Europa” nel senso pieno del termine, sia da un punto di vista storico che sociologico [...].*<sup>9</sup>

Quest'azione silenziosa e costante è figlia della puntuale adozione dei precetti contenuti nelle preziose pagine della *Regula Benedicti*. *Ausculata, humilitas, humanitas, discretio, stabilitas, «ora, lege et labora»*, sono alcune tra le più importanti parole-chiave sulle quali poggia il paradigma della *leadership* benedettina e del modello cenobitico delle comunità organizzate basate sui principi della *Regula Benedicti*; testo che contiene indicazioni che risulta possibile declinare per poter realizzare una gestione efficace e sostenibile delle organizzazioni, anche oggi.

La *Regula Benedicti* – che è composta da un prologo e da 73 capitoli – può essere considerata, infatti, la “madre” dei Sistemi di Gestione per la Qualità<sup>10</sup>, della Qualità Totale (il *Total Quality Management*) e dei moderni modelli per l'Eccellenza sostenibile. Benedetto, però, con modestia sottolinea che la sua *Regula Benedicti* è solo

*una piccolissima Regola per principianti [...] con la quale risulta possibile raggiungere finalmente le più alte vette di dottrina e di virtù [RB, LXXIII]*

---

<sup>8</sup> Moulin Léo (1980), *La vita quotidiana secondo San Benedetto*, Milano, Jaka Book; pp. 15 e ss.

<sup>9</sup> Moulin Léo (1980), *Op. cit.*; p. 59.

<sup>10</sup> i “requisiti” dei Sistemi di Gestione per la Qualità sono stati fissati internazionalmente solo a partire dal 1987 con gli standard ISO della serie 9000; l'ultimo aggiornamento è del 2015.

sono moltissime le “lezioni” in essa contenute che si ritrovano sia nei più avanzati modelli di gestione per la Qualità, sia nelle migliori organizzazioni.

Si tratta di una metodologia lungimirante – interiorizzata efficacemente da generazioni di monaci – che ha consentito di avviare ed alimentare una serie di inesorabili e formidabili circoli virtuosi che hanno cambiato il corso della storia, della società, della cultura, della solidarietà e del concetto stesso di lavoro.

La *Regula*, quindi, costituisce una solida guida di sapienza per l’uomo di sempre utile per poter:

- comprendere meglio sia la persona (come entità autonoma e autosufficiente) che il gruppo;
- costruire dei processi virtuosi nei gruppi del cenobio per il miglioramento continuo dei singoli, della comunità, dell’organizzazione e di tutte le attività svolte, nonché del contesto territoriale di giurisdizione.

Di seguito si intendono illustrare alcuni degli aspetti ritenuti più significativi (soprattutto dal punto di vista metodologico) della *Regula Benedicti* che è possibile rintracciare anche nei modelli più avanzati dei sistemi di gestione per la Qualità, della letteratura tecnica e dell’esperienza delle migliori organizzazioni:

- la “*leadership* umile”, basata sui concetti cristiani dell’umiltà e dell’attenzione alla persona intesa con patrimonio da valorizzare [la «*pietra scartata dai costruttori è divenuta la testata d’angolo della Chiesa*» oppure come la «*pecorella smarrita*»];
- l’organizzazione, intesa prima di tutto come comunità che ascolta e che pone il singolo componente (il cliente interno e/o esterno) al centro dell’attenzione di tutti;
- il miglioramento continuo lungimirante che riguarda all’eternità, basato sul ciclo Plan-Do-Check-Act, sul *self-assessment* e sul *problem solving*;
- la costruzione della comunità a partire dalla scelta, dalla formazione e dalla maturazione delle singole persone [perché «*è l’organizzazione che crea la comunità*»];
- come cambia il valore ed il ruolo del “lavoro” per l’uomo grazie alla *Regula Benedicti*;
- un modello culturale per riscoprire un nuovo futuro riuscendo a gestire il tempo-*kayròs*, senza farsi schiacciare dal tempo-*chrònos*.

Dallo studio della *Regula Benedicti* (i cui concreti effetti innovativi sono percepibili ancora oggi, a partire dalla valorizzazione del territorio con la rete di abbazie, monasteri, priorati, cattedrali e pievi) emerge che il modello “originario” di Europa era costituito da una sorta di naturale filiazione reticolare del disegno tracciato da san Benedetto:

- **concetti-base** della vita delle organizzazioni: parlamento, elezioni, scrutinio, ballottaggio, rappresentanza, arbitrato, cooperative, fondazioni, imprese a rete, *franchising*, *brainstorming*, *outsourcing*, assistenza sanitaria, welfare, servizi per la terza età, e così via;
- **parole e forme verbali**: “*avere voce in capitolo*”, “*tutti i Salmi finiscono in Gloria*”, “*l’ozio è il padre dei vizi*”, “*dare il tempo al tempo*”, “*il lavoro nobilita l’uomo*”, “*è l’abito che fa il monaco*”, avere “*il senso della misura*”; ed anche termini nuovi come: rubrica, scomunica, colazione, *break-fast*, biscotto, indispensabile, e così via;
- **invenzioni e soluzioni tecnologiche**: i vari tipi di mulino (ad acqua; a vento); la bussola; l’aratro; l’organizzazione tecnica dell’agricoltura, della silvicoltura, dell’apicoltura, della piscicoltura,

della frutticoltura; la stampa; la ferratura dei cavalli; l'orologio meccanico (lo "svegliarino"); l'altoforno; le tecniche di costruzione delle cattedrali e dei monasteri; la logistica per l'organizzazione dei cantieri; insieme con una moltitudine di prodotti innovativi e di tante altre "cose nuove".

La *Regula Benedicti* va, quindi, ben oltre la dimensione "religiosa"! Da secoli costituisce una guida metodologica che mette ordine nella vita delle persone e delle comunità (organizzazioni; aziende; imprese; reti di imprese; gruppi; e via di seguito). Dagli USA, Skrabec jr conferma che grazie alla *Regula* di san Benedetto:

*le comunità benedettine furono la dinamo economica della loro epoca.*

*Erano centri agricoli, di produzione e di conoscenza [...] all'inizio la loro attività fu agricola, ma ben presto seguirono la strada [...] per raggiungere l'indipendenza economica, ottenendo i loro primi successi nella pesca, nella lavorazione della lana, nella macinazione del grano e nell'allevamento dei cavalli.*

*Le comunità monastiche erano organizzazioni culturali nelle quali venivano promossi studi ed esperimenti nel campo della manifattura di beni.*

*Nel XV secolo, ormai i monasteri [...] gestivano attività come la fabbricazione della birra, l'estrazione dei minerali, la molitura del grano, la produzione del ferro e la lavorazione del vetro [...]*

*Queste comunità "industriali" ed i loro monopoli controllavano l'Europa attraverso dipendenze ("masserie") [...]*

*L'efficienza organizzativa è l'eredità che esse hanno lasciato al nostro secolo, alla cui base troviamo alcuni principi benedettini: armonia, lavoro di gruppo e stabilità.<sup>11</sup>*

Ancora oggi, i principi della *Regula Benedicti* regolano la vita e le relazioni all'interno delle imprese; in particolare nelle «piccole» aziende, con una guida che si rifà ad una forte connotazione "paterna" del proprietario-imprenditore, vengono gestiti non solo orari, riti, attività, ruoli, compiti e responsabilità di ciascun protagonista, ma anche i processi di crescita personale dei singoli.

La visione metodologica è confermata dal pensiero di Bernardo di Chartres sintetizzato nella metafora:

*siamo nani sulle spalle di giganti: la nostra ragione potrà essere tanto più potente e lungimirante, quanto più ci saremo impadroniti del pensiero dei "giganti", cioè dei classici: solo a partire dalle loro altezze, da quanto essi hanno conquistato con il loro ingegno, potremo lanciare uno sguardo su orizzonti più lontani.<sup>12</sup>*

Oggi vengono "raccolti" i risultati del duro lavoro di generazioni di monaci<sup>13</sup> che hanno operato silenziosamente per secoli per «coltivare ed avere cura del giardino (la terra) [...]» [Genesi 2, 15] come inutilmente Dio aveva richiesto ad Adamo ed Eva. Per Eugène Viollet-le-Duc [1814-1879]:

<sup>11</sup> Skrabec Quentin R. jr (2007), *La Regola di San Benedetto per il successo negli affari*, Roma, Hermes Ed.; pp. 55-56.

<sup>12</sup> Cuccato Gloria (2005), *San Benedetto: un uomo che desidera la vita*, Genova-Milano, Marietti182 Ed.; p. 75.

<sup>13</sup> Il "monaco" concretizza il concetto di "unità"; viene dal latino "monachus" e dal greco "monachos" (da "monos": «uno solo») e perché vuole realizzare l'aspirazione di essere "uno" per Dio "solo".



*la Regola di San Benedetto è forse il più grande fatto storico, anche considerato dal solo punto di vista filosofico.*

*Il «coro benedettino» ha giocato il ruolo più determinante nella strutturazione delle forme liturgiche e del gregoriano, condizionando gli sviluppi successivi della musica, così da poter affermare con buona approssimazione di verità che senza i Benedettini, oggi non avremmo neppure un Johann Sebastian Bach così com'è. [Stendardi, p. 43]*

#### **4. Paradigmi gestionali per costruire e gestire comunità cenobitiche efficaci**

Leggendo con attenzione – e filtrandolo con la cultura e le esperienze manageriali – il testo della *Regula Benedicti*, tra le righe si colgono moltissimi elementi significativi delle teorie e delle metodiche gestionali per la Qualità e per l'innovazione; di seguito se ne riportano i principali:

- eliminazione delle negatività nella vita quotidiana;
- ottimizzazione del lavoro di squadra;
- capacità di integrare nel lavoro le dimensioni materiali (tangibili) con quelle spirituali (intangibili);
- finalizzazione – sia individuale che corale – dei comportamenti e delle azioni della comunità monastica al raggiungimento dell'autorealizzazione (posta al vertice della piramide dei bisogni di Maslow). La soddisfazione deve riguardare tutte le persone che vivono ed operano all'interno di un ambito territoriale di influenza del monastero e/o dell'abbazia; oggi la chiameremmo la “*Stakeholders Satisfaction*”, ovvero la “soddisfazione di tutte delle parti interessate”;
- sviluppo di un'organizzazione capace di creare, con continuità incrementale, conoscenze, competenze e innovazioni.
- La *Regula Benedicti* sintetizzata nel motto «*ora et labora*» - anche se più correttamente andrebbe utilizzata la formula «*ora, lege et labora*»<sup>14</sup> – è un progetto di vita, un insieme di principi chiaramente più vicino al significato originario della parola latina «*regula*»<sup>15</sup>, o guida, piuttosto che al termine «*lex*» o legge.

Essa costituisce una guida che aiuta a costruire progressivamente uno stile di vita; peculiarità che la rende uno strumento sempre vivo e attuale per l'uomo e le organizzazioni che hanno al centro realmente e concretamente la persona. Grazie a questi insegnamenti si consegue il miglioramento continuo dei singoli, del gruppo, della comunità e dell'insieme delle attività svolte negli ambiti territoriali di competenza.

---

<sup>14</sup> All'epoca, la società si divideva in uno schema gerarchico che prevedeva tre “*ordines*”: gli uomini di preghiera (gli “*oratores*”); gli uomini della guerra (i “*bellatores*”); gli uomini del lavoro dei campi (i “*laboratores*”). I monaci era i “migliori” perché riuscivano a coniugare gli aspetti legati alla preghiera con gli aspetti legati al lavoro che all'epoca era essenzialmente agricolo; durante la giornata il tempo era dedicato per “*orare*” e per “*laborare*” (“arare, lavorare la terra” e non, semplicemente l'attuale lavorare).

<sup>15</sup> «*Regula*» – oggi tradotta con il termine “regola” – nell'accezione originaria significava, invece, “indicatore stradale”, “ringhiera”; cioè, qualcosa a cui aggrapparsi e sorreggersi nel buio o nei momenti di stanchezza. Qualcosa che indica la strada e aiuta ad andare avanti verso una determinata (corretta) direzione, nel “deserto della vita” quotidiana. [Chittister, p. 13]

La «sapienza» benedettina consente di penetrare nei significati delle cose e delle azioni umane, di conoscere l'uomo in tutte le sue manifestazioni evidenti (parole e azioni) e nascoste. Le tre principali **virtù** della *Regula Benedicti* per il miglioramento continuo “integrale” sono:

- l'**obbedienza**, cioè mettersi in ascolto in piedi (*ob-audire*) e pronti ad agire secondo saggezza, conoscenza e competenza [RB, V];
- il **silenzio**, che non è un vuoto mentale o assenza di proposte, ma il modo che le fa maturare. Sobrietà e proprietà del linguaggio sono funzionali al silenzio [RB, VI];
- l'**umiltà**, che è un sentirsi sempre vicini alla terra (*humus*) – cioè prossimi ai problemi ed attenti alle realtà quotidiane – per avere sempre la percezione della fallibilità e della fragilità [RB, VII].

Per la *Regula Benedicti* «unico è il monastero, unico l'abate, unico è il legislatore. Non vi è più dispersione [...]»; il voto di stabilità (*stabilitas loci*)<sup>16</sup> è la madre dell'affidabilità ed è un concetto attuale che rientra nella voce “miglioramento di innovazione ed apprendimento” del modello di *Balanced Scorecard* di Kaplan e Norton<sup>17</sup> (modello che valutava negativamente quelle organizzazioni che registravano un elevato *turn over* del personale).

Una attenzione particolare la merita l'inizio del “**prologo**”:

*ASCOLTA, figlio, i precetti del maestro,  
PORGI attento il tuo cuore,  
RICEVI di buon animo i consigli di un padre che ti vuole bene  
e METTILI risolutamente in pratica,  
per RITORNARE con la fatica dell'obbedienza  
a Colui dal quale ti eri allontanato [RB, prologo]*

Da una lettura attenta di queste righe, traspaiono con chiarezza le fasi *Plan-Do-Check-Act* del ciclo PDCA di Deming che sono alla base del miglioramento continuo per la Qualità<sup>18</sup>.

Dalla *Regula Benedicti* si possono, quindi, estrarre quei paradigmi metodologici che costituiscono le fondamenta comportamentali per la stabilità delle organizzazioni!

Il **Prologo** definisce i principi della vita stabilmente cenobitica e paragona il monastero<sup>19</sup> ad una “*scuola*” che insegna la scienza della salvezza per i monaci; costituisce, quindi, una sorta di “*vision*” generale della vita della comunità cenobitica.

Il voto di “*stabilitas*” distingue i cenobiti dagli altri monaci [RB, I] perché alla vita del monastero non servono persone svolazzanti da un lavoro all'altro e/o da un luogo all'altro e/o da una comunità

---

<sup>16</sup> Dall'«*Introduzione*» di Attilio Stendardi all'edizione del 1995 del libro di Gregorio Magno, *Vita di San Benedetto e la Regola*, Roma, Edizione Città Nuova; p. 18 e ss.

<sup>17</sup> Kaplan Robert S. & Norton David P. (2007), *Balanced Scorecard – tradurre le strategie in azione*, Torino, ISEDI.

<sup>18</sup> La logica del “ciclo di Deming” per la gestione delle attività strumentali al miglioramento continuo è ampiamente riportata nelle norme internazionali ISO della serie 9000 relative ai «Sistemi di Gestione per la Qualità».

<sup>19</sup> **Monastero** deriva dal verbo greco «*monàzein*» (“vivere da solo”) designava il complesso di edifici che consentiva ai monaci di vivere stabilmente ed autarchicamente con i frutti del proprio lavoro.

Quando con Francesco d'Assisi e Domenico, nascono gli “ordini mendicanti” (francescani e domenicani) i frati “inventano” il **Convento**, che deriva dal termine latino «*conventum*» (“adunanza, convegno”); soluzione coerente con il modello di vita itinerante (come superamento della stabilità monastica) e l'acquisizione di risorse provenienti dall'elemosina (come superamento del principio monastico dell'autonomia della comunità, grazie al lavoro di tutti i membri).

all'altra; non servono né "mercenari" né incarichi a tempo, perché tutti devono pensare a lungo termine e traguardare coralmmente il loro agire e la loro vita al bene della comunità.

## 5. Quando la guida autorevole, amorevole e stabile diventa leadership

È l'abate – il capo della comunità – che «*deve riuscire a costruire la comunità per mezzo dell'organizzazione*» grazie a particolari requisiti esperenziali, a riconosciute caratteristiche umane, nonché attraverso coerenti comportamenti esemplari quotidiani. È indispensabile che l'abate «*detesti i vizi, ma ami i fratelli ...*» e nel correggere agisca con prudenza e senza eccessi, perché volendo raschiare troppo la ruggine, non gli capiti di rompere il vaso; abbia sempre presente la sua fragilità e si ricordi che «*non si deve spezzare la canna incrinata*». La *Regula Benedicti* ricorda all'abate che deve operare cercando di

- «*essere amato più che temuto*» [RB, LXIII];
- «*l'abate si ricordi sempre di quello che è e di come viene chiamato, e sappia che a chi fu dato molto, molto sarà richiesto. Sia inoltre consapevole della difficoltà e della delicatezza del compito che si è assunto di governare le anime, adattandosi ai diversi temperamenti, che richiedono alcuni la dolcezza, altri il rimprovero, altri ancora la persuasione; sappia adattarsi e conformarsi a tutti, secondo l'indole e l'intelligenza di ciascuno, così da non subire perdite nel gregge affidatogli, rallegrandosi invece per il suo incremento*» [RB, II].
- «*Nel suo magistero l'abate deve sempre serbare quella norma apostolica secondo la quale è detto: **Persuadi, riprendi, esorta** [2Tim 4,2]. Ci distinguiamo davanti a Lui soltanto se siamo trovati migliori degli altri nelle buone opere e nella umiltà.*» [RB, II];

L'abate si deve liberare dall'orgoglio di dirigere una comunità (spesso importante) prestando la massima attenzione al singolo che deve essere rispettato con tutte le sue debolezze (comportandosi sempre come il "buon pastore"). In questo modo, mentre segue il singolo potrà conoscere meglio anche le proprie debolezze e troverà il modo per vincerle.

Per garantire la gestione efficace della comunità, la *Regula Benedicti* prevede la presenza di altre figure confrontabili con ruoli (omologhi) presenti nelle attuali organizzazioni: il priore (direttore generale); il cellerario (direttore amministrativo e direttore approvvigionamenti); il *circatores*; e altri ancora. L'abate è tenuto a consultare quotidianamente i monaci per pianificare le attività e per adottare le scelte importanti:

*ogni volta che in monastero si devono trattare cose d'importanza, l'abate raduni tutta la comunità ed esponga egli stesso di che si tratta. E, udito il parere dei fratelli, consideri dentro di sé la cosa, e faccia quello che gli sembrerà più utile. Abbiamo detto di chiamare tutti a consiglio, perché spesso il Signore ispira al più giovane il partito migliore. [...] consigliati in tutto ciò che fai e dopo non avrai a pentirtene* [RB, III]<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> La metodologia è riconducibile al "brainstorming" messo a punto nel 1963 da A.F. Osborn.

***Militans sub regula vel abbate*** [RB, I,2]. Dom Pierre Miquel – già abate dell'Abbazia francese di Ligugè – in un fondamentale testo pubblicato in occasione XV centenario della nascita di san Benedetto dal titolo eloquente “Conoscere Benedetto” si sofferma sinteticamente ed efficacemente sul passaggio telegrafico presente nel capitolo I della RB «***Militans sub regula vel abbate***»:

*San Benedetto indica qui due fonti d'autorità: un testo scritto e una persona vivente.*

*La vita monastica sfugge così a due pericoli: quello di ricorrere esclusivamente alla lettera di un testo venerabile da applicarsi senza discernimento; quello dell'arbitrio di un superiore che si dispenserebbe, per prendere le proprie decisioni, dal riferimento a un testo legislativo.*

*La relazione reciproca di queste due autorità è complessa: l'abate è sottomesso più di ogni altro alla Regola e ciononostante tocca a lui interpretarla. È a lui che spetta discernere a partire da un'epoca e da una regione determinate ciò che conviene fare. San Benedetto lascia all'abate la cura della distribuzione dei salmi nel corso della settimana [vedere RB, XVIII] e la scelta delle letture alle vigilie [vedere RB, XI]; la misura delle vesti [vedere RB, LV] e delle bevande [vedere RB, XL].*

*Lungi dal regolamentare in modo pignolo la vita della comunità, san Benedetto dà fiducia alla prudenza dell'abate.*

*È d'altronde ciò che spiega anche il successo della Regola. Disposizioni troppo minuziose possono valere per un tempo e un luogo fissati ma si rilevano presto inapplicabili. Delle direttive flessibile ispirate da uno spirito di libertà permettono all'abate di essere l'interprete vivente di un testo che rischierebbe di diventare non solo lettera morta ma una lettera che uccide.<sup>21</sup>*

Quindi, decide di scendere ad un livello di maggior dettaglio:

*Secondo la Regola di san Benedetto il cenobita è definito non soltanto dalla vita comune (κοινοζ βιοζ) ma anche dalla sottomissione a una Regola e a un abate [vedere RB, I]. Il vel qui non è affatto disgiuntivo ma congiuntivo. Essere sottomesso a una Regola senza essere sottomesso a un abate o a un abate senza esserlo a una Regola non è conforme all'ideale monastico di san Benedetto.*

*La Regola è una garanzia legislativa, un testo di riferimento che sarebbe lettera morta se non fosse commentata, interpretata dalla persona vivente dell'abate in funzione di una precisa congiuntura: una localizzazione geografica, un'epoca storica, una tradizione locale.*

*Questa sottomissione del monaco cenobita a una Regola e a un abate sembra contraria alla mentalità moderna, attratta dalla violazione della legge e dalla morte del padre.*

*Di fronte alla Legge e al Padre si possono individuare tre reazioni differenti corrispondenti a tre epoche:*

1. la **sottomissione** a questi due “principi” può condurre a un'obbedienza cieca – o eroica; questa sottomissione talvolta sviluppa un certo infantilismo e una propensione all'irresponsabilità. Considerare la legge come intoccabile favorirebbe l'immobilismo.

---

<sup>21</sup> Miquel Pierre (2016), *Conoscere Benedetto – la vita monastica*, Abbazia di Praglia, Edizioni Scritti Monastici; pp. 30-31.

2. La **contestazione** di questi due “principi” nel nome della libertà della persona e della sua fioritura: la legge non può che generare il legalismo e la paternità dell’abate il paternalismo.
  3. Il **riconoscimento** di questi due “principi”: nessuno può vivere senza legge e senza padre. È proprio dell’età adulta riconoscere la necessità di una legge per strutturare e guidare la propria vita e accettare di dovere a un altro la propria esistenza.
- Come si vede, la formula mediante la quale san Benedetto definisce la vita monastica supera il quadro semplicemente giuridico, comporta una dimensione antropologica e spirituale.
- Chi rifiuta di ricevere la vita di un altro non può essere monaco secondo la Regola di san Benedetto. È un test preciso e decisivo per scartare i “fuori legge” e i paranoici<sup>22</sup>.

I monaci devono essere “**Sempre memor**”:

Nella Regola di san Benedetto l’autore invita dieci volte a “ricordarsi”:

- L’abate deve ricordarsi sempre (semper meminere) del titolo che porta e giustificare con i suoi atti il nome che lo mette alla testa della comunità [vedere RB, II].
- L’abate terrà sempre a mente (memor semper) il tremendo giudizio di Dio su due punti: la sua dottrina e l’obbedienza dei suoi discepoli [vedere RB, II].
- L’abate si ricorderà (memor) del pericolo nel quale cadde Eli, il sacerdote di Silo (per non aver punito le colpe dei suoi figli). [vedere RB, II]
- L’abate deve sempre ricordarsi (meminere debet semper abbas) il nome che porta e sapere che si esige di più da colui al quale più si è affidato. [vedere RB, II]
- L’abate deve sempre ricordare (meminerit) la parola della Scrittura: “Cercate prima il Regno di Dio” (e non si sia inquieti dei problemi materiali). [vedere RB, II]
- Il cellerario si ricorderà sempre (memor semper) di questa parola dell’Apostolo: “Colui che avrà bene esercitato il suo ministero, si acquisterà un grado degno di onore”. [vedere RB, XXXI]
- Il cellerario si ricorderà (memor) del castigo di cui il Signore minaccia chiunque avrà scandalizzato uno dei piccoli. [vedere RB, XXXI]
- Il monaco si ricorderà (memor) della Parola del Signore: “Fate quello che dicono ma non fate secondo le loro opere”. [vedere RB, IV]
- Il monaco deve ricordarsi in ogni momento (semper sit memor) di ciò che Dio raccomanda. [vedere RB, VII]
- Noi dobbiamo sempre avere a memoria (semper memores simus) la parola del profeta: “Servite il Signore con timore”. [vedere RB, XIX]

Se l’abate, il cellerario, i monaci sono invitati da san Benedetto a “ricordarsi” così insistentemente e così frequentemente, non è per dar loro una semplice formula equivalente a un banale “non dimenticatevi” o “richiamatevi”, ma è per penetrare tutta la loro vita del senso della presenza di Dio.<sup>23</sup>

<sup>22</sup> Miquel Pierre, *Op. cit.*; pp. 238-239.

<sup>23</sup> Miquel Pierre (2016), *Conoscere Benedetto – la vita monastica*, Abbazia di Praglia, Edizioni Scritti Monastici; pp. 240-241.

## 6. La qualità di una comunità dipende dalla qualità delle persone e dai valori condivisi

Con la *Regula* cambia il valore ed il ruolo del lavoro. In particolare, il capitolo XLVIII dedicato al «lavoro manuale quotidiano» si apre, infatti, con

*l'ozio è nemico dell'anima: perciò i fratelli, in tempi stabiliti, devono attendere al lavoro manuale; in altre ore, pure assegnate, alla sacra lettura»* e che «*sono veramente monaci quando vivono del lavoro delle proprie mani, come hanno fatto i padri e gli apostoli.* [RB, XLVIII]

All'interno dell'organizzazione monastica, il lavoro va eseguito bene, con serenità, senza tristezza e, soprattutto, senza mormorazione, cioè senza recriminazioni, nella gioia di lavorare a fianco degli altri monaci.<sup>24</sup> Grazie ai monaci benedettini, il lavoro viene nobilitato e diventa un modo di pregare Dio e di contribuire alla realizzazione della Sua gloria, mentre nell'alto Medioevo il lavoro era un'attività da schiavi<sup>25</sup>.

Il **lavoro** (e con esso la dignità del lavoratore) è, infatti, tra le più grandi innovazioni introdotte da san Benedetto nella cultura europea; prima di lui, infatti, i “non lavoratori” erano al vertice della piramide sociale. Questa rivoluzione avviatasi nelle abbazie si propagò estendendosi anche all'interno delle città; il famoso motto «*ora et labora*» – grazie alla congiunzione “*et*” – esprime la stringente reciprocità dei due termini, che costituiscono aspetti inscindibili, ognuno dei quali finisce per dare il vero senso all'altro; entrambe le attività hanno la stessa dignità e tutte devono ricevere la stessa dedizione. Ogni attività prepara e conduce all'altra, e tutti vi sono impegnati, in quanto ognuno ha il dovere di sostenere la comunità; il lavoro manuale si alterna alla preghiera e si vive in preghiera. Non c'è una attività più importante delle altre, ma tutte sono necessarie per edificare la “città di Dio”:

*[...] il messaggio è di sorprendente attualità. Infatti non viene messo il lavoro sopra di tutto, ma neanche si vive fuori dalla realtà e dell'impegno sociale: San Benedetto tenta, con la sua Regola, di trovare un punto di equilibrio tra attività e contemplazione.*<sup>26</sup>

Il senso di **comunità** viene vissuto come una potente spinta verso la Qualità. La comunità (cenobitica) attribuisce grande importanza all'orgoglio del lavoro, risultato corale ottenibile solo grazie all'impegno del gruppo, perché le sue radici sono più profonde: è la fierezza di appartenere ad una collettività e quindi di ricercare insieme il «bene comune»! È questo senso di dignità che porta i componenti dell'organizzazione a proclamare al mondo esterno dove lavorano; la motivazione benedettina per la qualità collettiva è nell'affermazione delle capacità personali, rafforzata dalla disciplina della *Regula Benedicti*; la chiave della qualità benedettina è rendere lo sforzo individuale parte integrante della comunità. I monaci eseguivano splendide copie artistiche di libri, che richiedevano anni di lavoro; il riconoscimento per quest'opera scrupolosa andava al valore complessivo dell'attività comunitaria, quindi, al monastero.

<sup>24</sup> Cfr. Moulin Lèo, *Op. cit.*; p. 109.

<sup>25</sup> Il “lavoro” sta tornando ad essere qualcosa di confrontabile alla situazione presente al tempo di Benedetto da Norcia; ovviamente è una versione più moderna tra precarietà, flessibilità, mercificazione, globalizzazione, delocalizzazioni, esternalizzazioni, ricerca della sola produttività che porta all'ingrossamento della schiera dei “senza lavoro” e alla progressiva perdita dei diritti.

<sup>26</sup> Bruni Luigino e Smerilli Alessandra (2010), *Benedetta economia: Benedetto da Norcia e Francesco d'Assisi nella storia economica europea*, Roma, Città Nuova Ed.; p. 56.

La qualità benedettina era rivolta anche ai servizi, infatti, i concetti di ospitalità e di assistenza fondano le loro basi proprio su principi cristiani. Ma i viaggiatori portavano con loro anche idee, recavano notizie e spesso informazioni [il recente *benchmarking*].

La *Regula* non pretende che un lavoro venga compiuto sempre alla perfezione, ma esige che gli errori vadano obbligatoriamente denunciati subito al “capo della comunità”: l’abate. Erano previste, invece, sanzioni severe per chi non informava l’abate riportandogli gli errori che aveva commesso; infatti,

*se, mentre è impegnato in un qualsiasi lavoro in cucina, in dispensa, nel proprio servizio, nel forno, nell’orto, in qualche attività o si trova in un altro luogo qualunque, un monaco commette uno sbaglio, rompe o perde un oggetto o incorre comunque in una mancanza e non si presenta subito all’abate ed alla comunità per riparare e confessare la propria colpa, sarà sottoposto ad una punizione più severa, quando il fatto verrà reso noto dagli altri.* [RB, XLVI].

Ma questo è proprio uno dei principi-base del *just in time*: il *Jidohka*.

La *Regula Benedicti* prevede anche l’entrata in gioco di “mentori” o di tutori per assicurare e/o rafforzare le condizioni necessarie per assicurare il corretto trasferimento delle conoscenze occorrenti per creare l’eccellenza e l’innovazione nelle arti e nei mestieri. Se si leggesse questa modalità di relazione della conoscenza monastica impegnando il lessico della letteratura scientifica dovrebbe essere utilizzato il concetto di «*knowledge management*» (la gestione delle conoscenze) sviluppato da Ikujiro Nonaka<sup>27</sup> (nel 1991) oppure il modello della «*Learning Organization*» (una organizzazione che apprende) introdotto da Peter Senge per definire quegli ambienti organizzativi che favoriscono la trasmissione e lo sviluppo delle conoscenze e delle esperienze accumulate.<sup>28</sup> In estrema sintesi, la vita di ciascuno di noi può essere paragonata ad un percorso nel deserto mediante il quale ci miglioriamo, miglioriamo i compagni di viaggio e miglioriamo l’ambiente, lasciando dei segnali esemplari anche alle generazioni future.

## 7. La «*stabilitas*» benedettina per la “solidità totale”<sup>29</sup>

Approfondendo lo studio della *Regula Benedicti* sorge, spontanea, una domanda: «Perché nelle Sacre Scritture le persone sono paragonate a delle “pietre”?». Nelle Sacre Scritture, quando Gesù parla alle folle ed ai propri discepoli utilizza spessissimo la modalità figurativa della “parabola”. Tra le metafore, quella che ricorre di gran lunga più spesso è, sicuramente, la “pietra” (e, quindi, la costruzione). Solitamente questo aspetto non viene approfondito adeguatamente. Le origini vanno ricercate nelle parole – riportate nel Vangelo di Matteo – che correvano sulla bocca degli abitanti di Nazaret, raccolti nella sinagoga, pieni di stupore per la sapienza manifestata da Gesù: «*Non è costui il figlio del falegname? E sua madre non si chiama Maria? (...)*» [Mt 13,55]. Ma il mestiere di

<sup>27</sup> Nonaka Ikujiro (1991), *The knowledge creating company*, in «Harvard Business Review» 69 (6): 96-104.

<sup>28</sup> Senge Peter (1992), *La Quinta disciplina*, Milano, Ed. Sperling & Kupfer.

<sup>29</sup> Bini Sergio (2018), *La «stabilitas» benedettina per la “solidità totale”*, in «NURSINI», Notiziario dell’Arciconfraternita dei SS Benedetto e Scolastica dei Nursini di Roma; n. 2/2018 (maggio-agosto); pp. 12-15.

Giuseppe – tradotto nell’italiano “falegname” – in realtà era (in lingua greca) «*ó tektôn*»: il carpentiere.

In Palestina, all’epoca di Gesù, il carpentiere era: «*l’uomo del legno, del ferro e della pietra, perché era a un tempo carpentiere, falegname, fabbro e muratore, l’uomo nel paese che sapeva fare tutto*».<sup>30</sup> Si trattava, quindi, di un tipo di lavoro che si svolgeva confezionando gli utensili necessari per l’agricoltura, per la gestione del bestiame, per la costruzione delle case e per la realizzazione dei pochi mobili previsti nelle abitazioni del tempo. Come sottolinea Fiorini: «era un lavoro che metteva in contatto con tutta la popolazione del villaggio, in un rapporto di servizio, e che garantiva una sicura identità professionale: *ó tektôn*, appunto».<sup>31</sup> Nel Vangelo di Marco, Gesù viene identificato proprio con il suo lavoro di «*ó tektôn*» che gli è stato tramandato da Giuseppe: «*(...) non è costui il carpentiere?*» [Mc 6, 3]. Questa concetto-guida ha aiutato la Chiesa nelle scelte finalizzate al recupero dell’uomo e della sua azione quotidiana che diventa artigiano per la propria vita e per quella degli altri.

*Chi costruisce la propria impresa e le proprie iniziative economiche con sincero slancio per il bene comune è consapevole che i suoi sforzi e la sua determinazione porteranno a frutti coerenti. In questo modo il lavoro diventa strumento di edificazione per sé e per le generazioni future (...).*<sup>32</sup>

Questa verità viene rivelata con grande semplicità da Matteo nel suo Vangelo:

*«Dai loro frutti li riconoscerete. Si raccoglie forse uva dalle spine, o fichi dai rovi? Così ogni albero buono produce frutti buoni e ogni albero cattivo produce frutti cattivi; un albero buono non può produrre frutti cattivi, né un albero cattivo produrre frutti buoni. Ogni albero che non produce frutti buoni viene tagliato e gettato nel fuoco. Dai loro frutti dunque li potrete riconoscere»* [Mt 7, 16-20].

Il Vangelo di Matteo e le Lettere di San Paolo Apostolo hanno fortemente condizionato – almeno a parere dell’autore del presente scritto – l’intera opera di Benedetto da Norcia, a partire dalla sua *Regula*.

**La stabilità monastica: una regola di vita per le persone solide, equilibrate e lungimiranti.** La Madre Abbadessa Madre Cristiana Piccardo, osb, ha raccolto una serie di conferenze ed approfondimenti proprio sul tema della “*stabilitas*”; la prima conferenza si apre in maniera unica: «probabilmente l’espressione più sintetica e profonda del tema della stabilità monastica ci viene dal poeta, Dante Alighieri che, nella terza cantica del Paradiso, si incontra con san Benedetto.

*«In compagnia di Virgilio, Dante è sceso lungo tutti i gironi dell’inferno, cioè nella profondità della sua miseria e del suo peccato, e ha asceso la montagna del Purgatorio, che è il monte del perdono e si trova ora, guidato da Beatrice, nel Paradiso con San Benedetto. Siamo nel cielo di Saturno, il cielo dei contemplativi, dominato da una scala di luce che sale direttamente all’Empireo. Il riferimento alla scala e allo zelo buono è*

<sup>30</sup> Gauthier Paul (1979), *Gesù di Nazareth il carpentiere*, Brescia, Morcelliana.

<sup>31</sup> Fiorini Roberto (2013), *Gesù e il lavoro*, in «*Servitium*», III, 205 (2013); pp. 72-78.

<sup>32</sup> Maradiaga Oscar Andrés Rodríguez, Colaiacovo Giuseppe, Manlio Sodi (2013), *Tra etica e impresa la persona al centro*, Roma, IF PRESS; p. 59.



tipicamente benedettino e Dante lo usa per introdurci al dialogo con San Benedetto. Benedetto appare a Dante come una sfera di luce, la più luminosa di tutte, e Benedetto presenta a Dante i grandi santi che gli sono compagni nella gloria [...].

Ma la cosa più interessante è ciò che il Padre del monachesimo occidentale dice dei suoi figli: “Qui son li frati miei che dentro ai chiostri fermar li piedi e tennero il cor saldo”.<sup>33</sup> Qui stanno i miei fratelli che mantennero fermi i loro piedi ed il cuore saldo dentro il chiostro. Furono fermi e saldi nel chiostro ed ora dominano la scala di luce che sale direttamente verso Cristo. Come se Benedetto volesse dire che la stabilità dei piedi e del cuore porta direttamente in Paradiso. Interessante questa definizione della stabilità che si riferisce ai piedi come al cuore: non sono fermi i piedi se è mobile il cuore. L’unione dei due apre le porte del Paradiso. [...]

San Benedetto non ha nella sua Regola un capitolo sulla stabilità, ma ha una dottrina chiarissima su questo valore peculiare della vocazione monastica. A parte il suo evidente rifiuto dei monaci girovaghi, sempre vagabondi e instabili, schiavi delle proprie voglie e dei piaceri della gola: in tutto più abominevoli dei sarabaiti [vedere RB, I], bastano alcune citazioni che toccano in forma molto diretta il tema della stabilità per avvicinarci a tale dottrina:

- *Cosicché, non discostandoci mai dal magistero di Dio, aderendo alla sua dottrina nel monastero con perseveranza sino alla morte, ci associamo con la sofferenza ai patimenti di Cristo, per meritare di essere partecipi anche del suo regno [RB, prologo];*
- *L’officina poi, dove usare con diligenza tutti questi strumenti, sono i recinti del monastero e la stabilità della famiglia monastica [RB, IV];*
- *Il monastero, se è possibile, deve essere organizzato in modo che tutte le cose necessarie (...) si trovino dentro l’ambito del monastero, perché i monaci non abbiano alcuna necessità di andare vagando fuori: ciò che non giova assolutamente alle anime [RB, LXVI];*
- *[il novizio] sia accolto nella comunità, ma sappia bene che anche l’autorità della Regola stabilisce che non gli è ormai più lecito da quel giorno uscire dal monastero [RB, LVIII].<sup>34</sup>*

[...] la Regola resta una delle ultime voci dell’antica latinità che i monaci captarono dando a Benedetto il titolo di Abbas romanus, [...]

Siamo in un’epoca di forte transizione. San Benedetto sfrutta il valore culturale del grande passato romano, ma è aperto alle profonde mutazioni storiche che stanno avvenendo intorno a lui. Di fatto, attorno ai monasteri si ricostruiscono lentamente i nuclei umani che erano stati dispersi dalle invasioni barbariche poiché i cenobi erano gli unici luoghi che potevano assicurare un minimo di continuità temporale in una società profondamente instabile. Quasi appoggiati alle mura dei monasteri si sviluppano effettivamente le “confraternite”, associazioni artigianali, piccoli paesi contadini che finiranno con il tempo per essere vere città, centri di ospitalità e, in certi casi, centri ospedalieri come ancora ritroviamo nel cammino verso Santiago di Compostela. [...]

<sup>33</sup> Dante ALIGHIERI, *Paradiso*, XXII, 40.

<sup>34</sup> Piccardo Cristiana (2010), *La stabilità monastica*, Roma, Borla Ed.; pp. 17 e ss.

*«La visione della stabilità che sviluppa San Benedetto non è quindi solamente la preoccupazione di una difesa dal mondo degli ambiti claustrali [...]. L'uomo ha sempre bisogno di una certa stabilità per potersi proiettare verso il futuro. Un uomo senza ancoraggio non salperà mai verso il mare aperto. Lo spazio monastico non appare più quindi come l'ambito protetto, ma come la città nuova, la civitas di un'umanità in sviluppo che cerca nuove possibilità di convivenza di dignità e di pace».*<sup>35</sup>

**I Monasteri e le Abbazie nascono come le “città dei monaci”.** In un compendioso volume dedicato a «*Le città dei monaci – storia degli spazi che avvicinano a Dio*», Federico Marazzi evidenzia che:

*[...] il cenobio deve essere un hortus conclusus, in cui chi entra per sua libera scelta deve sentirsi motivato a rimanervi per il resto dei propri giorni, essendo aiutato dall'abate e dai confratelli a trovarvi quotidianamente l'alimento della propria vocazione, senza più avvertire il bisogno di guardare al di fuori dei suoi confini.*

*«Perché questo distacco netto verso l'esterno, di natura innanzitutto emotiva, possa realizzarsi pienamente, la comunità per quanto possibile deve attrezzarsi affinché le sia garantita l'autosufficienza materiale o, quanto meno, per ridurre al massimo la necessità di dipendere dall'esterno per assicurarsi tutti i servizi di cui essa normalmente ha bisogno: cosa che giustifica l'insistenza sull'opportunità che i monaci si dedichino in prima persona ad attività lavorative.»*<sup>36</sup>

L'*hic et nunc* cenobitico assume una solida e stabile guida per la santa vita dedicata alla costruzione di una santità individuale e corale che si possa spiritualmente diffondere nello spazio ed in un tempo che traguarda all'eternità. Basta qualche minima ed essenziale riflessione per comprendere che lo spirituale “*hic et nunc*” del monachesimo benedettino è sideralmente differente dal consumistico “qui e ora” che si trasforma in un “*fast food*”; che è ormai la cifra di riconoscimento dell'attuale società globalizzata, relativizzata, devalorializzata e banalizzata, che è stata scientemente privata di punti riferimento sociali, storici, culturali, generazionali e, soprattutto, cristiani. Il noto sociologo polacco Zygmunt Bauman, già un decennio fa, cercava di mettere in allarme gli occidentali, sottolineando che:

*nella modernità liquida il tempo non è né ciclico né lineare, come normalmente è nelle altre società della storia [...], ma invece “puntillistico”, ossia frammentato in una moltitudine di particelle separate, ciascuna ridotta ad un punto.*

*Viviamo in un perpetuo e trafelato presente, in cui tutto è affidato all'esperienza del momento, e in cui la perdita di senso del tempo ci accompagna allo svuotamento dei criteri di rilevanza che fanno distinguere l'essenziale dal superfluo, il durevole dall'effimero. E la nostra identità di persone, ieri faticosamente costruita su un progetto*

---

<sup>35</sup> Piccardo Cristiana (2010), *Op. cit.*; pp. 23 e ss.

<sup>36</sup> Marazzi Federico (2015), *Le città dei monaci – storia degli spazi che avvicinano a Dio*, Milano Edizioni Jaca Book; p. 112.

*di vita, può essere oggi assemblata e disassemblata in modo intermittente e sempre nuovo, alla stregua di “un pacchetto pay-per-view” [...].<sup>37</sup>*

Ma la visualizzazione plastica di cosa possa intendere Benedetto per “*stabilitas*” può essere colta al sesto capoverso del Prologo quando viene ricordato che:

«[...] il Signore stesso dice nel Vangelo: “*chi ode queste mie parole e le mette in pratica, io l’assomiglio a un uomo avveduto che innalzò la sua casa sulla roccia. Venne la fūmana, soffiaronο i venti e fecero impeto in quella casa, ma essa non cadde perché era fondata sopra la roccia*” [Mt 7, 24-25]».

La solidità del movimento benedettino appunto si basa su forti e non negoziabili principi, regole e valori cristiani – applicati interpretando correttamente le Sacre Scritture senza buonismi e scorciatoie, grazie alla *Lectio Divina* – e grazie alla stabilità fisica e operativa delle persone che aderiscono al progetto di vita. Il grande Abate emerito di Praglia, Dom Giorgio Giurisato, ricorda che:

*il voto di stabilità ferma il monaco “fino alla morte nel monastero”, assicura la sua appartenenza a una determinata comunità e fissa la sua “stabilità nella famiglia monastica”. Stabilità di luogo e di appartenenza.*

*Due conseguenze ne derivano: una a livello comunitario e un’altra di tipo ecclesiale e sociale.*

*La stabilità fa della comunità benedettina una famiglia, dove il giovane che entra può trovare monaci di tutte le età. È facile immaginare i vantaggi di reciproco arricchimento e maturazione, e nello stesso tempo l’eventuale sclerotizzazione delle difficoltà [...].*

*La stabilità, quindi, mentre dà un carattere definitivo alla scelta del monaco, mette la comunità nella condizione di maturare nella fedeltà, affrontando le situazioni concrete, senza eludere gli ostacoli [...].*

*Dal punto di vista ecclesiale e sociale la stabilità assicura una continuità di presenza nel tessuto della “storia locale”, dove il monastero si inserisce esercitando il suo influsso religioso e culturale, e risentendo quello dell’ambiente circostante.<sup>38</sup>*

La comunità benedettina occidentale sulla base di queste “regole” formidabili – ad altissimo contenuto valoriale (che pone al centro l’uomo e le comunità) – continua ad operare in maniera eccezionale ancora oggi, dopo quindici secoli, a differenza dell’Occidente e dell’Europa che sono in affanno perché hanno privilegiato quasi esclusivamente i “mercati” e la “finanza”.

## **8. La leadership e la spiritualità benedettina**

Analizzando in profondità i contenuti della *Regula Benedicti* si possono cogliere le fasi di un processo di trasformazione graduale attraverso un percorso metaforicamente visualizzato con i dodici gradini di una scala [come quella disegnata nel capitolo VII della *Regula Benedicti*, rifacendosi alla “scala di Giobbe”] da impegnare progressivamente per poter diventare intrinsecamente “**umili**”. Questo processo intenso ed impegnativo di cambiamento incrementale interessa tutti i membri della comunità cenobitica, e a maggior ragione – forse soprattutto – i leader delle stesse comunità monastiche: l’abate e/o il priore.

<sup>37</sup> Bauman Zygmunt (2009), *Vite di corsa – come salvarsi dalla tirannia dell’effimero*, Bologna, Edizioni il Mulino.

<sup>38</sup> Giurisato Giorgio (2011), *Il cenobio di Benedetto: un’icona della Chiesa*, Edizioni dell’Abbazia di Praglia; pp. 87 e ss.

Dopo quasi quindici secoli, studi internazionali danno ampia dimostrazione che la *Regula Benedicti*, basata sull'umiltà, ha funzionato molto bene sia come guida, sia come «manuale spirituale», facilitando la trasformazione individuale e collettiva all'interno della famiglia monastica cenobitica.

Oltre al valore-base della “*de humilitate*”, per Benedetto da Norcia valeva un principio-base della “coerenza”, infatti «*non ha affatto insegnato diversamente da quel che è vissuto*», come ben evidenziato da Gregorio Magno nel secondo volume dei “Dialoghi”; [passaggio evidenziato da Stendardi a p. 19 della “introduzione”].

Come sottolineato in precedenza, la *Regula Benedicti* è stata utilizzata dalle comunità monastiche cristiane che si sono succedute nel tempo e le relative istruzioni sulla formazione spirituale e l'umiltà sono state poste alla base per lo sviluppo di un “modello di guida e gestione della comunità” che con un lessico più attuale si definisce “*leadership organizzativa*” in molte comunità. Ovviamente, la *Regula Benedicti* è stata scritta per coloro che si vogliono porre seriamente alla ricerca di Dio e desiderano essere plasmati alla sua immagine! Sin dall'iniziale “prologo”, attraverso la *Regula* il destinatario viene invitato all'obbedienza e a impegnarsi in un percorso finalizzato alla propria trasformazione personale.<sup>39</sup>

Di tutti i capitoli e le istruzioni, nessuna virtù è destinataria di una attenzione maggiore di quella dedicata alla «*de humilitate*». L'umiltà è la strada che porta ad essere formati ad immagine di Dio e questa costituisce per san Benedetto la risposta definitiva a un Dio giusto ed amorevole. San Benedetto conclude il suo capitolo sulla «*de humilitate*» – il settimo che è anche il più lungo tra i tutti i 73 capitoli della *Regula* – con le seguenti parole:

*Salito dunque per tutti questi gradini dell'umiltà, il monaco arriverà subito a quell'amore di Dio che, “perfetto com'è, caccia via il timore”, e per esso egli comincerà a custodire senza sforzo alcuno, quasi naturalmente e per abitudine, tutto ciò che prima osservava non senza paura, non più per il timore dell'inferno, ma per amore di Cristo, per la consuetudine stessa al bene e il gusto delle virtù.*

*Questo il Signore si degnerà di mostrare per opera dello Spirito Santo nel suo operaio, puro da vizi e peccati. [RB, VII]*

La spiritualità benedettina può essere anche sintetizzata con tre semplici parole: «*cercare veramente Dio*» [RB, LVII]. Al riguardo merita di essere ricordato che nella *Regula Benedicti* trova posto un passaggio che prevede una sorta di “test di accesso” all'interno delle procedure e dei criteri relativi alla accoglienza dei nuovi seguaci (i novizi); nell'odierno lessico della gestione delle organizzazioni viene denominata la fase di “reclutamento delle risorse umane”:

---

<sup>39</sup> «[...] nella Regola di san Benedetto non si usa mai la parola “vita monastica”. Quando san Benedetto vuole parlare della vita che si fa nel monastero usa la parola “*conversatio*”, conversione. Se noi siamo in questo cammino non è perché siamo già santi o perfetti. Neanche perché vogliamo pregare. O vivere in solitudine. Noi siamo in questa forma di vita perché vogliamo fare della conversione il nostro impegno essenziale. Questa è la perfezione che cerchiamo! Non l'impeccabilità e neanche la santità. Dobbiamo, invece, restare nel cammino della conversione. Giorno dopo giorno. Attimo dopo Attimo. La conversione, infatti, non è una cosa che si fa una volta per tutte, ma un cammino che percorre tutta la nostra vita e la proietta nel cuore della Trinità, lasciando che lo Spirito Santo sprofondi fin nelle zone più inospitali e nascoste di noi. È un continuo e sempre più profondo spogliamento di sé fino alla povertà radicale della morte del nostro corpo. [...]».

Francesco Guglietta, Priore della Fraternità di San Bonifacio, Acquasanta (AP).

[da “Monachesimo nel terzo millennio tra tradizione e rinnovamento”, 02 marzo 2022]

*ad essi sia destinato un anziano che sia capace di guadagnarsi le anime e che vegli su di loro con grande attenzione. Si osservi con cura se il novizio cerca veramente Dio, se è pronto all'ufficio divino, all'obbedienza, all'umiliazione. Gli siano preannunziate tutte le difficoltà e le asprezze attraverso le quali si arriva a Dio. [RB, LVIII]*

Tale preliminare “test di selezione” – per la verifica della predisposizione ad essere accolto nella comunità cenobitica – avrebbe dovuto accertare la capacità del potenziale novizio di lasciarsi coinvolgere in maniera convinta e disponibile nel processo di “conversione” continua verso il modello di vita disegnato dalla “spiritualità benedettina”; il processo preliminare di accettazione può essere segmentato nei tre criteri utili per «*verificare l'autenticità di questa implacabile, radicale, sincera (e senza secondi fini) ricerca di Dio*»:

1. una grande passione per l'opera di Dio;
2. una radicale obbedienza missionaria;
3. un'umiltà concreta che si esprime nel servizio.

I veri leader benedettini sono diventati tali quando hanno abbandonato le proprie ambizioni personali pur di realizzare il “bene comune” – identificato nel più ampio e ambizioso concetto spirituale di Regno di Dio – praticando un'obbedienza radicale alla missione della organizzazione e che esprimono in un'umiltà attiva nel servizio degli altri. È questo l'ultimo criterio dell'autentica leadership benedettina che contiene la promessa di una contemporanea comprensione ed applicazione di un esercizio umile della “guida autorevole dell'organizzazione cenobitica” che si esprime concretamente grazie a un particolare spirito di servizio reciproco e verso il prossimo.

La descrizione del processo illustrato da san Benedetto per la costruzione del monaco “umile” attraverso quel laborioso percorso sintetizzato con i “dodici gradini” della scala di cui al capitolo VII potrebbe essere declinato utilmente anche per la costruzione del “**modello di leadership umile**” di quegli abati che intendono guidare con spirito di servizio, paterno e autorevole i propri confratelli verso il bene comune e la costruzione del Regno di Dio; questi leader umili sono riconoscibili da un'efficace metafora prossemica: “**guidare con il capo chino**”.

Infatti, si deve ricordare che i “12 gradini” di Benedetto iniziano con il **cuore** e terminano con la illustrazione di una **postura** che risulti in grado di comunicare l'umiltà (interiorizzata). I dodici gradini, quindi, descrivono un impegnativo processo di conversione personale che prende le mosse dalla motivazione interna del monaco per condurlo sino al raggiungimento di un coerente comportamento anche verso l'esterno. Benedetto chiarisce che la conversione (anche verso l'acquisizione di efficaci e santi modelli utili per la guida/*leadership*) inizia con l'avere il timore di Dio.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> Cfr. manoscritto di Bekker Corné J. (2012), *Leading with the Head bowed down: lessons in Leadership Humility from the Rule of St. Benedict of Nursia*, Regent University di Virginia Beach (Virginia, USA) in Bini Sergio (a cura di) (2012), *Gestire con il capo chino – guida per la leadership benedettina*, Roma, AICQCI.

**Tabella n. 1.** - sintesi del percorso per diventare un “leader con il capo chino”

N.	I gradini che deve percorrere il monaco per realizzare la “ <i>de humilitate</i> ” [capitolo VII della <i>Regula Benedicti</i> ]	I gradini del percorso verso la <i>leadership</i> umile benedettina [G & O Galbraith]
1.	Rispettare Dio	venerare le regole semplici
2.	Non amare la propria volontà	rifiutare i propri desideri personali
3.	Sottomettersi al proprio superiore	rispettare gli altri ed obbedire al prossimo
4.	Essere obbediente in ogni momento, soprattutto in situazioni difficili	sopportare le afflizioni e le difficoltà
5.	Essere trasparente	confessare i propri punti deboli
6.	Accontentarsi sempre, anche svolgendo i lavori più umili e servili	praticare la soddisfazione e la contentezza
7.	Avere una stima corretta, ma umile di sé	imparare dagli errori e dai rilievi (e, quindi, dai rimproveri):
8.	Rimanere entro i confini della organizzazione e del ruolo	obbedire a tutte le prescrizioni delle regole comuni:
9.	Mantenere sotto controllo la propria lingua	comprendere che il silenzio è d'oro
10.	Evitare le frivolezze	meditare sull'umiltà
11.	Parlare chiaramente e semplicemente	parlare semplicemente
12.	Adottare una postura umile	agire con umiltà, anche esteriore

Per economia espositiva, i dodici gradini della scala di cui al capitolo VII della *Regula Benedicti* sono stati riportati in maniera sintetica sulla prima colonna della tabella n. 1, mentre nella seconda colonna sono riportate (sinteticamente) le tappe del percorso di formazione del modello di “*leadership umile*”.

Due autorevoli esperti nella gestione dei gruppi e delle organizzazioni, Craig e Oliver Galbraith<sup>41</sup> - padre e figlio – nel 2004 hanno scritto un piccolo libro focalizzato sui vari principi del “*management*” riscontrabili all’interno della Regola di san Benedetto. I due Galbraith hanno provveduto a trasformare i dodici “gradini verso l’umiltà” – illustrati in dettaglio nel capitolo VII della *Regula Benedicti* – nelle seguenti tappe concettuali di un percorso di crescita:

1. *venerare le regole semplici: i “leader umili” si sforzano di obbedire e di seguire le regole basilari della cortesia e del rispetto per tutti gli altri componenti dell’organizzazione. Essi costituiscono un modello di riferimento comportamentale per tutti coloro che li circondano;*
2. *rifiutare i propri desideri personali: i “leader umili” frenano i propri desideri personali orientati alla fama ed al successo, in quanto hanno la consapevolezza che questi possono dare spazio solo all’orgoglio ed all’arroganza;*
3. *rispettare gli altri ed obbedire al prossimo: i “leader umili” seguono ed obbediscono con semplicità a tutto ciò che viene loro richiesto da parte di coloro i quali ne hanno l’autorità;*
4. *sopportare le afflizioni: i “leader umili” volentieri «porgono l’altra guancia» in ogni situazione di conflitto e di lavoro perché desiderano operare concretamente per la pace e l’armonia della comunità;*

<sup>41</sup> Galbraith Craig S. & Galbraith Oliver (2004), *The Benedictine Rule of Leadership: Classic Management secrets you can use today*, Avon - Adams Media (USA).

5. *confessare i propri punti deboli: i “leader umili” sono onesti e trasparenti per quanto riguarda i propri limiti e le proprie debolezze. Essi provvedono ad informarne con chiarezza tutti quelli che vivono con loro;*
6. *praticare la soddisfazione e la contentezza: i “leader umili” cercano di essere contenti delle loro posizioni occupate, dei loro posti di lavoro ed in generale della loro vita nel suo complesso;*
7. *imparare dagli errori e dai rilievi (e, quindi, dai rimproveri): i “leader umili” adottano la disciplina di riflessione interiore, partendo dalle esperienze quotidiane, soprattutto negative, e cercano di non dare mai la colpa agli altri dei risultati negativi;*
8. *obbedire a tutte le prescrizioni delle regole comuni: i “leader umili” rispettano tutte le regole organizzative che sono state fissate dalla Regola, non solo alla lettera ma anche nello spirito (cioè, con tutta la convinzione anche interiore);*
9. *comprendere che il silenzio è d’oro: i “leader umili” mantengono sotto controllo i loro discorsi ed adottano percorsi comunicativi semplici e chiari per tutti;*
10. *meditare sull’umiltà: i “leader umili” cercano di coltivare con consapevolezza l’umiltà e cercano di comprendere che cosa questo possa significare all’interno del proprio contesto organizzativo;*
11. *parlare semplicemente: i “leader umili” parlano a bassa voce, parlano con dolcezza, con gentilezza e con semplicità verso tutti i membri dell’organizzazione;*
12. *agire con umiltà, anche esteriore: i “leader umili” agiscono umilmente anche esteriormente (cioè concretamente) oltre che interiormente (nel proprio cuore).*

Il lavoro dei due Galbraith sulla Regola di san Benedetto è un’utile e popolare guida rivolta al come sia possibile integrare i valori provenienti dalla testimonianza del monachesimo cristiano occidentale nel tentativo di condurre le odierne filosofie gestionali delle organizzazioni su tali basi virtuose.

Purtroppo, però, l’attuale letteratura tecnica e la narrazione corrente sui paradigmi gestionali delle organizzazioni e della gestione strategica delle risorse umane (troppo spesso) enfatizzano modelli di *leadership* più sbrigativi e decisionisti che operano per ottenere risultati in tempi brevi, attraverso ristrutturazioni, esternalizzazioni, *breakthrough*, esuberi ed espulsioni di lavoratori. Questi modelli sono l’ovvia conseguenza della finanziarizzazione delle organizzazioni e, quindi, dal peso esagerato che hanno acquisito gli azionisti (gli *shareholder*) che scardina l’equilibrato bilanciamento nella *stakeholder satisfaction*. Soprattutto gli azionisti anonimi (e in particolare i “fondi di investimento” stranieri”) vogliono passare all’incasso in tempi molto brevi e, quindi, impediscono alle aziende di programmare a lungo termine.

Secondo la logica dell’autosimilitudine – tipica dei “frattali” – non pochi “manager” ritengono che debbano valere anche per i lavoratori le logiche dell’“usa e getta” e della “obsolescenza programmata”; quindi, nei processi riorganizzativi il lavoratore viene trattato come una “merce” e non di rado come uno “scarto”! Fortunatamente, molti autori e studiosi contemporanei stanno riprendendo ad esplorare nei perimetri culturali dell’antica saggezza spirituale e dalla bimillennaria esperienza cristiana per individuare ogni soluzione possibile da poter fornire ai leader delle organizzazioni che desiderano dare un senso al loro viaggio terreno orientato – effettivamente – al bene comune ed alla rivalorizzazione del mondo del lavoro.

Per Benedetto, la vera conversione verso l'umiltà inizia e finisce sempre con Dio:

*Il primo gradino dell'umiltà è se uno, ponendosi sempre davanti agli occhi il timore di Dio, fugge nel modo più assoluto la smemoratezza e ricorda sempre tutto ciò che ha prescritto Dio, sicché riconsideri continuamente nel proprio animo come l'inferno brucia a causa dei loro peccati coloro che disprezzano Dio e ricordi la vita eterna, che è preparata per coloro che temono Dio. [RB, VII]*

**I Leader che guidano con “il capo chino”.** La saggezza nella *leadership* esercitata secondo i paradigmi gestionali rielaborabili partendo dalla *Regula Benedicti* si trova nella sua insistenza rivolta alla convinzione che tutto lo sviluppo delle virtù inizia con la fonte della vera virtù, cioè Dio.

I leader delle organizzazioni possono trasformare il loro stile di leadership e le modalità narcisistiche e/o autoreferenziali in un modello di *leadership* partecipativa basata sull'umiltà e sulla responsabilizzazione delle persone coinvolte (che nella *Regula Benedicti* sono, ovviamente, i monaci e le persone che operano all'interno dei perimetri cenobitici); questo risultato si può ottenere solo se il percorso di ricerca per la loro formazione ha il suo inizio con Dio e prosegue attraverso una progressione naturale che conduce alla autentica devozione alla Sua volontà ed alle Sue proposte.

I *leader* che hanno integrato il loro valore virtuoso – arricchendolo con le “regole dell'umiltà” – possono guidare le loro persone con il loro “capo chino”.

Benedetto, nel penultimo capitolo della sua Regola (dedicato allo “zelo”), indirettamente enfatizza questo tipo di leadership in quanto porta tutti i componenti della comunità insieme verso una migliore qualità della vita che risulta essere, al termine della giornata terrena, anche eterna:

*Come c'è uno zelo maligno e amaro che allontana da Dio e conduce all'inferno, così c'è uno zelo buono che allontana dai vizi e conduce a Dio ed alla vita eterna.*

*Questo zelo, dunque, esercitano i monaci con ardentissimo amore, cioè “gli uni prevengano gli altri nel rendersi onore”, sopportino con grande pazienza le proprie infermità fisiche e morali [Romani 12:10], facciano a gara nel prestarsi reciproca obbedienza; nessuno cerchi ciò che giudica utile per sé, ma piuttosto quello che lo è per gli altri; praticino un casto amore fraterno, temano Dio amandolo, amino il loro abate con un affetto sincero e umile, non antepongano assolutamente nulla a Cristo. Ci conduca Egli tutti insieme alla vita eterna! [RB, LXXII]*

**Il Monastero è anche il luogo della “formazione continua”.** Nel **Prologo**, oltre a definire i principi della vita religiosa (soprattutto la rinuncia alla propria volontà ed il proprio completo affidamento a Cristo), viene focalizzata l'attenzione sul ruolo formativo del monastero che viene paragonato ad una “*scuola*” nella quale si insegna la “scienza della salvezza”. In particolare, viene evidenziato che, perseverando nel monastero fino alla morte, i discepoli possono «*meritare di divenire parte del regno di Cristo*»; questo concetto viene riassunto con il voto della “*stabilitas*”. Al riguardo merita di essere ricordato, ancora una volta, che con la *Regula Benedicti*

*unico è il monastero, unico l'abate, unico e il legislatore.*

*Non vi è più dispersione, la parola “fine” è pronunciata contro il vagabondare dei monaci, i cosiddetti “erranti” e contro i “sarabaiti”, privi di un preciso impianto spirituale, superficiali e mediocri, tali da suscitare la netta opposizione del Santo che*



volle dai suoi monaci il voto di stabilità [stabilitas loci] a scanso di quegli equivoci ed a significare che per il monaco non v'è altra volontà di Dio fuori dell'obbedienza e questa coincide con la **Regula**. Di erranti e sarabaiti non si parli neppure, melius est silere, quam loqui [RB, I]. Costoro chiamano santo ciò che fa loro comodo e illecito quel che loro non aggrada, vagano in cerca di piaceri [...]; rammolliti come piombo, perché non passati per il crogiuolo di una regola, mentre ancora serbano fede al secolo con le loro opere, mostrano con la tonsura, che mentiscono a Dio [...].<sup>42</sup>

**La guida è affidata alla leadership di uomini scelti dalla comunità.** Walter Nigg, in relazione a questi aspetti, definisce san Benedetto «costruttore di uomini», uno che realizza con grande energia e determinazione, ciò che in quel momento era più necessario, cioè degli uomini “riaggiustati” da cima a fondo in senso positivo [Grün, 2004]; diventare uomini positivi che sanno costruire senza demolire gli altri: proprio questa è una delle più importanti raccomandazioni di san Benedetto valide anche per i cittadini del terzo millennio.

Ma l'organizzazione e la gestione della comunità secondo la *Regula Benedicti* è scandita e regolata da un nutrito ed importante dizionario farcito di concetti la cui attenta analisi semantica meriterebbe pagine e giornate intere di approfondimento. Di seguito si riportano, ad esempio, alcuni tra i più importanti concetti benedettini, presenti nella **Regula**: la *stabilitas*; *humilitas* (da “*humus*”); *obscura/ausculta*; la *discretio*; la *de taciturnitate*; la *statio*; la mormorazione; l'*hora competens*; la con+solatio; la *responsabilitas* (da “*responsum+abilis*”); la sopportazione; lo zelo; l'autorità (da “*auctoritas*”); decidere (da “*de+caedere*”); la consapevolezza; trans+formare; e così via.

## 9. Conclusioni

È fuori discussione che la *Regula Benedicti* sia ancora viva e attuale non solo all'interno delle mura monastiche, ma anche nelle organizzazioni gestite con umanità, saggezza e lungimiranza. È bello vedere che il modello organizzativo tracciato da san Benedetto da Norcia nella *Regula* non sia un “pezzo di antiquariato”, ma sia ancora efficace ed applicabile nelle imprese e nelle organizzazioni (di qualsiasi dimensione e complessità, a partire dalla stessa famiglia): tanti continuano a ritenerlo ancora molto innovativo. Purtroppo, quotidianamente, ci si muove alla ricerca di valide motivazioni per operare in mondi ed ambiti che non sono in grado di dare risposte o che appartengono a delle realtà che hanno escluso i valori naturalmente fondamentali dell'uomo. Mentre si è impegnati in questa ricerca che non porta da nessuna parte, la *Regula Benedicti* è lì, che parla, adesso come quindici secoli fa, di quei valori eterni che sembra quasi che una “narrazione corrente” voglia far dimenticare; senza di essi l'uomo è destinato a perire sotto la montagna dei suoi falsi bisogni e delle sue fatue aspirazioni.

Dare senso al nostro lavoro, significa dare senso e dignità a noi stessi. San Benedetto e i suoi monaci e il loro modo di esistere propongono questo messaggio, forte e chiaro, da sempre.

Il mondo, in fondo in fondo, è sempre lo stesso, i nuovi barbari sono alle porte, non vestono pelli, hanno abiti eleganti e parlano in modo colto, ma sono sempre loro. Dove passano resta devastazione e cenere. Solo uno stuolo di “nuovi monaci” può fare rinascere la nuova Europa, un nuovo mondo

---

<sup>42</sup> Tratto dalla “Introduzione” di Attilio Stendardi alla edizione del 1995 del libro di Gregorio Magno, *VITA DI SAN BENEDETTO E LA REGOLA*, Roma, Edizione Città Nuova; p. 18.

dove possa essere più bello vivere e lavorare. Lo scopo del “modello-Regula” è quello di dare un’anima ai processi organizzativi e di fare in modo che la dimensione valoriale possa crescere nel tempo. Si potrà così sviluppare un’organizzazione salda nella quale i valori e l’anima non si sostituiscano totalmente al profitto, ma lo rendano solo più consapevole e responsabile. Riportando il valore delle persone al centro delle organizzazioni queste potranno rinnovarsi, ritrovare nuovo slancio, diventare futuribili e realizzare degli ambienti gradevoli nei quali i lavoratori potranno recuperare la passione per il lavoro. Lo scopo non è quello di cambiare il mercato, ma di affrontarlo con uno spirito diverso, più benedettino!

**Per concludere**, si vogliono utilizzare le parole di Dom Bernard Sawicki osb – autorevole professore dell’Istituto Monastico del Pontificio Ateneo sant’Anselmo di Roma e già abate in Polonia – nella sua puntuale glossa alla lettera Enciclica *Laudato Si’* di papa Francesco.<sup>43</sup>

*[...] La sensibilità monastica, con la sua capacità di integrare le varie dimensioni del discorso teologico, risulta proprio da un certo tipo di ecologia della vita dei primi monaci. Basta leggere i primi testi che la descrivono [...] il luogo naturale e privilegiato dei monaci era il deserto, con tutta specificità e severità della natura che lo formava e circondava. Questo deserto non serviva solo come una fuga dal mondo.*

*Al contrario [...] i primi monaci percepivano il mondo proprio attraverso le categorie della natura. Erano proprio la sensibilità e il linguaggio del Vangelo: forse un po’ più radicale e diretto. La forza “ecologica” della tradizione benedettina sta nella virtù che oggi ci manca tanto: la **discretio** cioè il discernimento e, in altre parole, la capacità (o l’arte) di trovare sempre una misura giusta – sia nel nostro rapporto con il mondo, sia nelle nostre relazioni con gli altri e con noi stessi. Proprio ne risulta un equilibrio che è la base di qualunque preoccupazione ecologica. In virtù di questo equilibrio la cultura monastica [...] si diffondeva in Europa. [...] È particolarmente impressionante e allo stesso tempo affascinante vedere come i monaci potevano inscrivere i loro monasteri nei paesaggi circostanti. Creavano una sintonia tra la forma del terreno, il gioco della luce ma anche il potenziale agricolo dell’ambiente.*

*Per questo la cultura monastica medievale può servire come un modello di una vita veramente ecologica, cioè realmente sincronizzata con la natura.*<sup>44</sup>

e questo modello è ancora attuale oggi e valido per realizzare **un futuro** che sia realmente e concretamente sostenibile, cioè umanamente e spiritualmente durevole seguendo il percorso tracciato dal nostro Patriarca Benedetto da Norcia che ha lasciato un energico invito: «*Correte mentre dura il giorno della vita, perché non vi sorprenda la notte della morte [...]*». [RB, prologo]

---

<sup>43</sup> Papa Francesco (2015), *LAUDATO SI’ – Enciclica sulla cura della casa comune*, Libreria Ed. Vaticana.

<sup>44</sup> Sawicki Bernard (2015), *Una glossa monastica alla Lettera Enciclica “LAUDATO SI’ del Papa Francesco”*, in «Studia Monastica» n. 57; pp. 449-460.

## Riferimenti bibliografici

- Angelini Maria Ignazia (2017), *A regola d'arte*, Roma, Città Nuova Editrice.
- Battistelli Vincenzina (1942), *Benedictus – il Santo del lavoro*, Roma, Istituto Miss. Pia Società San Paolo.
- Benedetto XV (2009), *Caritas in veritate (enciclica)*, Libreria Editrice Vaticana.
- Bini Sergio (2009), *Sistemi di Gestione: il futuro per le organizzazioni*, Roma, Tecna Editrice.
- Bini Sergio (2012), *La «Regola Benedettina»: uno strumento sempre attuale per una gestione efficace delle organizzazioni*, in «L'Amministrazione ferroviaria», n. 1-gen. 2012; CAFI, Roma pp. 23-42;
- Bini Sergio (a cura di) (2012), *Dalla Regola Benedettina il modello di “leadership umile” per la gestione efficace e sostenibile delle organizzazioni*, pubblicato a Roma da AICQ-CI.
- Bini Sergio (2014), *L'intensità comunicativa e la forza organizzativa della «de taciturnitate» benedettina*, in «Le nuove frontiere della Scuola», n. 35 - settembre 2014, Marsala; pp. 60-74;
- Bini Sergio (2014), *La perenne attualità della Regola Benedettina*, relazione per la Venerabile Arciconfraternita dei Santi Benedetto e Scolastica dei Nursini di Roma; [www.nursini.org](http://www.nursini.org) [11 luglio 2014].
- Bini Sergio (2016), *Dalla Regola di San Benedetto alla Qualità Totale: alla ricerca delle origini culturali dei più moderno ed efficaci modelli di gestione delle organizzazioni*, in «Acts of the Fourth International Symposium “Monasticism and Economy: rediscovering an approach to work and Poverty”, 7-10 June 2016», *Rpma*, Pontificio Ateneo di Sant'Anselmo, pp. 441-467.
- Bini Sergio e Ferrari Roberto (a cura di) (2020), *Tota Simul – la cultura e le esperienze monastiche ai tempi della globalizzazione*, Parma, Mamma Editori;
- Bini Sergio (2020), *Formazione e lavoro, alla luce della Regula Benedicti, per organizzazioni efficaci e sostenibili*, in Atti del «Monasticism, Education and Formation Symposium» 9-12 June 2020 – Pontificio Ateneo di Sant'Anselmo, Roma (in corso di pubblicazione); 29 pagine;
- Bini Sergio (2022), *Organizza, apprendi et labora*, Attigliano, Gambini Editore (in corso di pubblicazione);
- Bruni Luigino e Smerilli Alessandra (2010), *Benedetta economia: Benedetto da Norcia e Francesco d'Assisi nella storia economica europea*, Roma, Città Nuova Edizioni.
- (di) Bingen Ildegarda (ed. 1994), *Il centro della ruota – spiegazione della regola di San Benedetto*, Centro Studi ST. Ildegarda Milano/ Milano, Mimesis.
- Breitenstein Mirko (2021), *I benedettini*, Bologna, Il Mulino.
- Chittister Joan (1999), *Fermati e ascolta il tuo cuore: vivere oggi la Regola di San Benedetto*, Cantalupa, Effatà Edizioni.
- Cuccato Gloria (2005), *San Benedetto: un uomo che desidera la vita*, Genova-Milano, Marietti182 Editore.
- Davril Anselme, Palazzo Eric (2006), *La vita dei monaci al tempo delle grandi abbazie*, Milano, Società Europea di Edizioni.
- de Vogüé André (1999), *San Benedetto – uomo di Dio*, Cinisiello Balsamo, Ed. S. Paolo.
- Falchini Cecilia (2006), *Volto del monaco, volto dell'uomo*, Magnano, Edizioni Qiqajon – Comunità di Bose.
- Fazzari Amalia Lucia e Bini Sergio (2008), *Management & Qualità – le intangibilità competitive: cultura, comunicazione, benessere, percezione*, Roma, Edizioni Nuovo Studio Tecna.

- Folador Massimo (2006), *L'organizzazione perfetta: la Regola di San Benedetto una saggezza antica al servizio dell'impresa moderna*, Milano, Ed. Angelo Guerini e Associati.
- Folador Massimo (2008), *Il lavoro e la Regola: la spiritualità benedettina alle radici dell'organizzazione perfetta*, Milano, Ed. Angelo Guerini e Associati.
- Galbraith Craig S. & Galbraith Oliver (2004), *The Benedictine Rule of Leadership*, Avon, USA-MA; Adams Media.
- Giurisato Giorgio (2011), *Il Cenobio di Benedetto: un'icona della Chiesa*, Abbazia di Praglia.
- Grégoire Réginald (2001), *San Benedetto dal passato al futuro dell'Europa*, Abbazia di S. Benedetto, Seregno.
- Grégoire Réginald (2013), *La teologia monastica – spiritualità della Sacra Pagina*, Bologna, EDB.
- Grün Anselm (2005), *Leadership con valori*, Brescia, Ed. Queriniana.
- Grün Anselm (2006), *Benedetto da Norcia: la Regola per l'uomo d'oggi*, Cinisello Balsamo, Ed. San Paolo.
- Lapponi Massimo (2009), *San Benedetto e la vita familiare*, Firenze, Libreria Editrice Fiorentina.
- Gregorio Magno (ed. 1975), *Vita di San Benedetto e la Regola*, Roma, Città Nuova Editrice.
- Marazzi Federico (2015), *Le città dei monaci – storia degli spazi che avvicinano a Dio*, Milano, Edizioni Jaca Book.
- Miccoli Giovanni (1987), *I monaci*, in «Jacques Le Goff (a cura di), *L'uomo medievale*», Roma-Bari, Ed. Laterza.
- Miquel Pierre (2016), *Conoscere Benedetto*, Edizioni Scritti Monastici dell'Abbazia di Praglia.
- Moulin Léo (2008), *La vita quotidiana secondo San Benedetto*, Milano, Ed. Jaca Book.
- Mumford Lewis (1969), *Il mito della macchina*, Milano, Il Saggiatore Editore.
- Oursel Raymond e Moulin Léo (2019), *I monasteri fecero l'Europa*, Milano, Jaka Book.
- Pontificio Consiglio Giustizia e Pace (2005), *Compendio della Dottrina sociale della Chiesa*, Libreria Ed. Vaticana.
- Paolo VI (2010), *L'uomo recuperato a se stesso*, Abbazia di Praglia.
- Penco Gregorio (2002), *Il monachesimo medievale*, Abbazia di S. Benedetto di Seregno.
- Piccardo Cristina (2010), *La stabilità monastica*, Roma, Edizioni Borla.
- Senge Peter M. (1992), *La quinta disciplina*, Milano, Sperling & Kupfer Edizioni.
- Skrabec Quentin R. jr (2007), *La Regola di San Benedetto per il successo negli affari*, Roma, Hermes Edizioni.
- Wolf Notker (2013), *Imparare dai monaci*, Bologna, Itinerari EDB – centro Ed. Dehoniano.
- Wolf Notker e Rosanna Enrica (2010), *L'arte di dirigere le persone*, Bologna, Itinerari EDB – Centro Ed. Dehoniano.