Tra passato e presente: ordini medievali e organizzazioni moderne di Tommaso Limonta

ANALOGIE - LEZIONI PER MANAGER







Tra passato e presente: ordini medievali e organizzazioni moderne

Paper a cura di

Tommaso Limonta



Laurea in Storia Moderna presso l'Università degli Studi di Milano, Master in International Affairs presso l'Istituto per gli Studi di Politica Internazionale (ISPI) di Milano, Master in Business Management (ILA) presso ISTUD. In qualità di collaboratore scientifico, ha collaborato per tre anni (2005-2008) con il Centro Italo-Tedesco Villa Vigoni, specializzandosi sui temi delle relazioni economiche e culturali fra Italia e Germania. Presso ISTUD si occupa di ricerca nell'area dell'**organizzazione** e dei <u>progetti finanziati internazionali</u> (LLP ed

Erasmus +), con particolare riferimento ai temi della **multiculturalità** e dell'applicazione della prospettiva storica agli studi organizzativi. In questa veste è responsabile dal 2008 del percorso formativo denominato "Analogie, lezioni per manager" che si propone di utilizzare la **metodologia analogica** per la formazione e la crescita professionale dei livelli dirigenziali. Ha collaborato con l'Area Sanità della Fondazione, con particolare riguardo all'utilizzo dell'approccio narrativo negli studi di ricerca applicata.

Cos'è un "ordine"

Nell'interpretazione comune, il concetto di "ordini religiosi" suggerisce una sequenza di riferimenti e suggestioni storiche che, spesso, mancano di inquadramento cronologico e perfino di uno specifico significato concettuale. La prima cosa da chiarire è pertanto cosa sia un "ordine religioso", in primo luogo dal punto di vista etimologico. La parola ordine, dal latino "ordo", significa "sistema", stile di vita, ordinamento, appunto, includendo dunque una varietà di significati che possono essere articolati su diversi piani: organizzativo, sociologico, etico e via discorrendo.

In sintesi potremmo dire che con il concetto di ordine si intende un certo qual modo di stare insieme, di organizzarsi, attraverso regole, procedure e ordinamenti, in vista del conseguimento di un fine ultimo comune, di una missione, diremmo forse oggi con un termine più prossimo al lessico aziendale. L'ordine è dunque, aldilà delle filosofie, delle teorie e dei sistemi culturali che ne sono la premessa, un'organizzazione. Per strutturarsi, sopravvivere e prosperare ha bisogno, come tutte le organizzazioni, di un fondatore/leader, di un nome – che ne certifichi l'identità, rendendolo riconoscibile e dunque distinguibile dagli altri ordini – di un abito, di una regola – che nel linguaggio medievale sottintende un sistema strutturato di procedure e norme – e di una missione, uno scopo, il cui raggiungimento esprime il compimento e la realizzazione della sua stessa ragion d'essere.

Chiarito questo, è opportuno precisare che gli ordini religiosi non rappresentano affatto un'esperienza cronologicamente circoscritta e delimitata, come talora si pensa; a ben vedere non sono neanche un fenomeno strettamente "medievale", sebbene la gran parte di essi sia fiorita e prosperata lungo un arco cronologico che coincide con il periodo compreso tra l'Alto e il Basso Medioevo. Sono, ad esempio, definibili ordini quelli che, all'ombra della Controriforma, si diffondono tra il XVII e il XVII Secolo (Gesuiti, Barnabiti, Somaschi, solo per citarne alcuni).

La stessa esperienza degli ordini medievali è a sua volta più articolata di quanto in genere si creda, spaziando dai primi anni dell'Alto Medioevo – coi Benedettini e i cosiddetti "padri del deserto" – fino a quella che può essere considerata la "Golden Age" del monachesimo, vale a dire il periodo compreso tra il X e il XIII Secolo, quando, nell'ordine, fanno la loro comparsa: Cluniacensi (909), Certosini (1084), Cistercensi (1098), Francescani (1209) e Domenicani (1216). Un discorso a parte meriterebbero gli ordini monastico/militari (Templari, Maltesi, Teutonici), ma per ovvie ragioni di spazio e di tempo in questa sede ci concentreremo solo sui primi e, nello specifico, su due tra di essi: i Francescani e i Domenicani, la cui storia è profondamente interconnessa e anche, per molti versi, conflittuale, complice una visione del mondo e della fede profondamente diversa, anche se, come avremo modo di sottolineare, non priva di sinergie¹.

¹ Basterà qui ricordare che la fioritura degli ordini, in questi anni del Basso Medioevo, è talmente rigogliosa che, durante il Concilio di Lione del 1215, si decide di vietarne espressamente di nuovi, onde consentire un maggior controllo di quelli già esistenti, soprattutto nel merito dell'ortodossia delle teorie predicate. Come la storia ci insegna, le disposizioni del Concilio resteranno lettera morta.



I Francescani

L'Ordine Francescano nasce intorno alla figura di Francesco, il "poverello" di Assisi, da una necessità specifica: recuperare alla Chiesa le masse disperse e disorientate dei fedeli, soprattutto di quelli più poveri e incolti, attraverso un modello di affiliazione religiosa che fosse improntato

ai valori evangelici delle origini – tema, questo, comune a molti ordini - e particolarmente alla "povertà" come regola di vita, troppo spesso disattesa dal clero regolare, con grande scandalo delle masse. Come ci viene tramandato dalle numerose, e spesso apocrife, vite del Santo, l'ordine non nasce in realtà come sistema organizzativo strutturato, ma come esperienza di vita dal basso di un gruppo di individui determinati a vivere fino in fondo il modello della povertà evangelica, nella consapevolezza che non potesse esservi vera vita di fede, e dunque salvezza, nel godimento diuturno dei beni mondani. Il termine "Francescano", ormai entrato nell'uso comune, non è in realtà del tutto corretto, essendo che il cosiddetto "Primo ordine", fondato da Francesco nel 1209, era chiamato dei "Frati Minori" o "Ordo Minorum", e come tale venne poi riconosciuto e approvato da Papa Onorio III con la bolla Solet Annuere del 1223, che precede di un anno la formalizzazione ufficiale di quella che è nota come "Regola del fondatore" – un documento profondamente voluto e



Cimabue, San Francesco di Assisi

promosso dalla Chiesa di Roma che temeva le potenziali derive anarchiche ed eterodosse di un'esperienza monastica eccessivamente libera e spontaneistica².

Come spesso nelle organizzazioni moderne, la vita dell'ordine era, fin dalle origini, tutt'uno con quella del fondatore, il *leader* carismatico intorno alla cui vocazione si erano raccolti i primi adepti.

Morto Francesco, nel 1226, l'Ordine dei Minori fu travolto dalla crisi. Fin dalla convocazione del primo Capitolo, emerse infatti con chiarezza il contrasto tra due linee egemoniche: quella cosiddetta degli "Spirituali", o puristi, che volevano conservare intatta la regola del fondatore – anche per quanto riguardava, ad esempio, il rifiuto di una sede conventuale fissa e il ricorso

² Basterà ricordare, al riguardo, le perplessità del predecessore di Onorio III, il celebre Innocenzo III, che non aveva certo accolto con grande entusiasmo il mendico Francesco, durante il suo primo viaggio a Roma nel 1211.



all'elemosina come mezzo di sostentamento – e quella dei "Conventuali", che, come il nome suggerisce, auspicavano una vita meno raminga e più disciplinata, entro i confini dei chiostri e dei conventi, come peraltro richiesto dallo stesso romano pontefice. La storia di questa diatriba è lunga, ma ciò che preme qui sottolineare ai nostri fini, che non sono quelli specifici dello storico, è che alla fine prevalsero i Conventuali, guidati da Bonaventura da Bagnoregio, che nel 1260 assunsero la guida del movimento pubblicando la nuova Regola e perfino una nuova vita del Santo fondatore, la "Legenda Maior", che, secondo alcuni, rappresenterebbe un vero e proprio tentativo di riscrivere la storia dell'ordine alla luce delle mutate circostanze. Dal canto loro, gli "Spirituali" rifluirono invece in una sorta di limbo tra ortodossia ed eresia, per poi venir considerati ufficialmente eretici alcuni secoli più tardi. Le loro posizioni sopravvissero tuttavia tra quanti rimproveravano al nuovo ordine un assetto troppo compromesso con lo spirito dei tempi e le comodità della vita, finché, dopo la Controriforma, trovarono nuova visibilità con la fondazione dell'Ordine dei Cappuccini che, in parte, si richiama a questa esperienza.



Beato Angelico, San Domenico in preghiera

I Domenicani

Come quella dei frati Minori, anche l'esperienza dei Domenicani, o "Frati predicatori", è legata alla figura di un leader carismatico, lo spagnolo Domenico di Guzmàn, che agli inizi del XIII Secolo, in Linguadoca, scende in campo contro il violento dilagare dell'eresia catara, detta anche Albigese, dalla città di Albi, dove gli eretici avevano la loro roccaforte. Non è questo il contesto in cui scendere nei dettagli di cosa fosse questa eresia: basterà qui ricordare che i Catari erano dei puristi estremi (dal καθαρός, «puro») che si richiamavano greco all'esperienza del vescovo Novaziano, elettosi papa nel 251, e predicavano con la violenza una dottrina detta "dualista", tipicamente filiata dall'Oriente bizantino, la cui essenza era il rapporto oppositivo tra materia e spirito, con la conseguente scelta di un pauperismo estremo e manicheo che giungeva fino agli estremi più aberranti, come lasciarsi morire di fame o dare la morte come unica via per liberarsi dal corpo e dai suoi bisogni. Poiché per confutare la forza, anche teorica, degli eretici

era necessario che i predicatori avessero una solida preparazione culturale, Domenico scelse di strutturare il suo ordine come centro di studi teologici e biblici, incoraggiando lo studio dei testi sacri e della teologia medievale (particolarmente Tommaso d'Aquino e Alberto Magno) e sbarrandone le porte ad illetterati e analfabeti. Fu dunque, anche in questo caso e ancora una volta, un contesto (oggi diremmo "un mercato") specifico a determinare e a forgiare la struttura organizzativa e la *mission* del nuovo ordine. Povertà e rifiuto dei beni per Francesco; predicazione e teologia per Domenico.

Poiché dopo il IV Concilio Lateranense del 1215, come ricordato poc'anzi in nota, vigeva il divieto alla costituzione di nuovi ordini, Domenico scelse di adottare la Regola di Sant'Agostino, già

vigente, e con tali buoni uffici ottenne il riconoscimento del suo ordine da Papa Onorio III, nel 1216, con la bolla Religiosam Vitam. Alla sua morte, nel 1221, l'ordine da lui creato contava circa trecento frati e una ventina di conventi, organizzati in otto province tra Italia, Francia, Spagna, Germania e Scandinavia. La Regola originaria fu poi a poco a poco integrata con una serie di leggi, chiamate "costituzioni" – alcune delle quali si ispiravano all'esperienza dei canonici di Prémontré -, che furono a lungo oggetto di studio per la forma giuridica democratica che avevano espresso, e che da alcuni sono addirittura considerate un modello dei coevi statuti e istituti comunali. Durante tutto il Medioevo, i seguaci di San Domenico, tra i quali i già ricordati Tommaso d'Aquino e Alberto Magno, si dedicarono all'interpretazione e all'adattamento delle dottrine aristoteliche alla teologia cristiana, ricoprendo cariche di rilievo anche tra i membri del Tribunale della Santa Inquisizione. Insieme ai Francescani, ma altrettanto spesso in competizione e in contrasto con essi, furono tra i principali protagonisti del rinnovamento religioso, filosofico e culturale del Basso Medioevo. Tra i loro interessi non mancò neppure l'alchimia, che essi indagarono come fenomeno di confine tra fisica e metafisica, in accordo coi principi aristotelici. Per il loro zelo e impegno al servizio della Fede e della Chiesa, sono appunto ricordati come "Domini canes", i "cani" del Signore.

La metafora degli ordini

Ma perché stiamo raccontando tutto questo?. Tra le righe abbiamo già in parte cercato di dirlo, alternando il linguaggio dello storico a quello del moderno *management* di azienda. Abbiamo ricordato che gli ordini religiosi sono il prodotto di una *leadership* carismatica, ad esempio, di come da questa *leadership* si siano originate *procedure e regole*, ma anche e soprattutto, forzandoci forse un po' la mano, abbiamo detto che anche gli ordini stavano dentro un *mercato*, quello dei fedeli, e che questo mercato aveva dei bisogni, espressi ed inespressi, e delle condizioni al contesto, particolari e specifiche.

Nella seconda parte di questo contributo cercheremo allora di sistematizzare questi spunti, non soltanto affinché risultino chiari, ma soprattutto perché risultino utili a chi, per l'appunto, magari ama la storia, ma poi vive e opera in una moderna azienda che, come gli ordini monastici, deve fare i conti con un passato, con delle regole, con un mercato e quant'altro.

Volendo sintetizzare questo nesso analogico per sommi capi, potremmo dire che gli ordini ci insegnano molte cose che stanno dentro due *cluster* tematici principali: il *cluster* cosiddetto "interno", che ci racconta, ad esempio, come l'organizzazione sia strutturata, quali obiettivi abbia e quali risultati si attenda, quali ne siano la cultura, le istituzioni e le procedure; e il *cluster* "esterno", che ci raffigura l'organizzazione nel suo interagire con l'ambiente e con il mercato di riferimento per espandersi, per intessere relazioni, per confrontarsi col mondo che cambia...tutto questo partendo ovviamente dalla considerazione che questi "fattori esterni" determinano e condizionano quelli interni, e viceversa.

Sul fronte "interno", i principali spunti analogici si concentrano intorno a temi come:

- La leadership.
- La regola, le procedure e la mission.
- La condivisione vs. segretezza (della regola, dei fini ultimi, dei modi operativi...).
- La corporate identity, nella dialettica tra preservazione dell'identità e flessibilità/adattamento alle circostanze esterne.



Tommaso Limonta Tra passato e presente: ordini medievali e organizzazioni moderne

- La governance, nel difficile equilibrio tra centralismo e partecipazione.
- Le fusioni e le scissioni
- Gli "artefatti" abiti, simboli, luoghi che attestano e certificano la *corporate identity* degli ordini agli occhi dei fedeli, e dunque del mercato di riferimento.

Sul fronte "esterno", l'analogia verte invece su:

- Espansione territoriale: *networking* e modo in cui si strutturano i rapporti tra la casa madre e le case sorelle, o "succursali".
- Rapporti con gli attori del territorio (lo *stakeholders' environment*), e particolarmente col Papa e coi Re dei nascenti Stati Europei, ma anche, ovviamente con gli altri ordini.
- Competizione/coopetition, all'interno degli ordini (ad esempio tra diverse case sorelle) e tra gli ordini (come nel celeberrimo caso dei Francescani e dei Domenicani).

Vediamo dunque nel dettaglio questi aspetti, o comunque i principali tra di essi.

La leadership e il "mito del fondatore"

Non c'è organizzazione senza *leader*, lo sappiamo bene anche in azienda. E non c'è *leadership* senza carisma, per utilizzare la nota espressione di Max Weber³, secondo il quale avere carisma significa per l'appunto essere percepiti come soggetti dalle qualità e dalle capacità straordinarie, come Francesco, come Domenico. Soprattutto nella prima fase, che potremmo definire "fondativa", questo *leader* è il motore dell'organizzazione, colui senza il quale l'organizzazione non ci sarebbe. Non è d'altronde un caso che il concetto stesso di "carisma" sia di origine religiosa, stando ad indicare colui che, appunto, possiede il "*khárisma*", la grazia, che è per l'appunto un dono di Dio.

Ma il *leader* non è solo questo: la grazia, analogicamente traslitterabile nei concetti di "dono" o "qualità interiore", non sarebbe infatti di per sé sufficiente se intorno ad essa non si creassero le condizioni e il contesto che la fanno emergere e la rendono utile (il bisogno di tornare al pauperismo per Francesco, la lotta agli eretici per Domenico). E' dunque il contesto esterno a far emergere e a rendere utili quelle che altrimenti sarebbero rimaste qualità interiori, e in quanto tali inespresse. Il contesto, o forse, per meglio dire, la crisi, la cui etimologia, vale la pena ricordarlo, viene dal verbo greco "krino" che non ha di per sé un'accezione negativa indicando l'atto con cui si valuta e si giudica, è ciò che anche secondo Weber consente al *leader* che abbia "*khárisma*" un ingresso in scena eroico e, solitamente, una fine trionfale, spesso anche drammatica. Ma cosa succede quando il *leader* esce di scena? Gli ordini ce lo raccontano molto bene: quando il *leader* muore, si chiude la fase "fondativa" e inizia un'altra fase, spesso lunghissima, che è quella del consolidamento, molto meno romantica, se vogliamo, ed esaltante.

E' questa la fase in cui sostanzialmente bisogna decidere:

Cosa fare dell'eredità del leader

³ Weber, M., *The sociology of charismatic authority*, in H.H. Mills & C. Mills, *From Max Weber: Essays in Sociology*, Oxford University Press, 1946.



- Cosa raccontare della sua vita e cosa eventualmente non raccontare. Tipicamente si tratta della fase delle "agiografie", come nel caso della Legenda Maior di San Bonaventura da Bagnoregio, che di San Francesco racconta alcune cose sì, quelle che si possono dire, e altre no, quelle che non si possono o che non è conveniente raccontare perché il contesto non lo consente si omettono, ad esempio, quei racconti dai quali emerge il disprezzo del santo per i libri e le persone colte, perché la lotta alle eresie richiede invece di avere a bordo persone colte che leggono, oppure se ne tralasciano gli attacchi d'ira, che pare fossero piuttosto frequenti, perché poco consoni ad un'immagine che deve evocare santità e perfezione.
- Cosa trattenere del suo insegnamento a livello organizzativo e cosa eventualmente adeguare al mutato contesto. Con le Costituzioni di Narbona del 1260, ad esempio, molte cose non si possono più fare senza l'autorizzazione del Superiore, e si introducono vincoli precisi onde evitare che illetterati ed ignoranti confluiscono in massa nell'ordine.

Si entra cioè, per varie porte, in quella che potremmo definire fase della *leadership adattata*, in cui spesso il mito del fondatore diventa quasi un peso, qualcosa da cui guardarsi, perché non corrisponde in pieno al mutato spirito dei tempi. Così, tutti coloro che, tipicamente, cercano di tener viva la memoria autentica del fondatore, vengono a poco a poco marginalizzati e, se non paghi, espulsi dall'ordine, come avverrà coi cosiddetti Fraticelli che non volevano rinunciare alla questua e al vagabondaggio. Ecco quindi che, da un certo momento in avanti, del fondatore cominciano a raccontarsi storie diverse; la sua immagine viene, per così dire, adeguata ai tempi e poi, non di rado, cristallizzata in una forma perfetta e quasi iconica che, nel caso di Francesco, è l'imago Christi, l'immagine aulica ed eterna che cancella e sotterra quella umana e transeunte. Inizia così la fase del *fondatore come mito*⁴.

La regola

La regola, nelle sue varie articolazioni ed interpretazioni, rappresenta la *mission* dell'ordine, la ragione per cui, in buona sostanza, l'ordine medesimo è stato costituito, ma non è solo questo. Al suo interno viene infatti tipicamente integrato quello che, in termini aziendali, potremmo definire il *regolamento amministrativo*, le *procedure* cui i membri dell'ordine, che sulla regola prestano il loro giuramento, devono attenersi al momento della cerimonia di iniziazione. Facciamo un esempio, ai più peraltro ben noto: la regola di San Benedetto stabilisce che il compito dei monaci, la loro *mission*, sia innanzitutto quello di pregare, ma soggiunge quindi che alla preghiera debba sempre affiancarsi il lavoro (*ora et labora*, come recita il celebre adagio); questo perché solo il lavoro, diceva San Benedetto, consente una vera espiazione, e quindi la conquista della salvezza eterna.

⁴ La permanenza iconica della figura del fondatore è per altri versi associabile ad un termine caro ai sociologi e agli storici delle istituzioni, ma non solo: il concetto di *path dependence*, vale a dire la tendenza ad utilizzare schemi, procedure, comportamenti o teorie del passato sulla base di una preferenza meramente storica, che spesso non tiene conto delle circostanze; tale per cui, soprattutto nel caso delle organizzazioni, si continua ad esempio ad operare come nel passato semplicemente perché quel passato è identificabile con una figura o una memoria simbolica che, come tale, si fatica a mettere in discussione o, semplicemente, a contestualizzare rispetto a circostanze che pure sono mutate.

Mission e regolamento/procedure sono quindi integrate; le regole senza una missione, infatti, non avrebbero senso, e finirebbero per essere disattese, mentre una missione senza regole risulterebbe in un "puro entusiasmo" e "puro slancio", mancando quindi di una sottostante struttura operativa che ne permetta il conseguimento. Curiosamente, anche questo è un tema con cui le organizzazioni moderne sono spesso chiamate a confrontarsi.

regola, tipicamente, frutto dell'ispirazione e del carisma fondatore, come nei casi ricordati di Francesco e Domenico, ma col tempo, quando cioè la Chiesa di Roma inizia a chieder conto dell'attività degli ordini, è il papa a doverla approvare, non di rado attraverso un lungo negoziato in cui le parti (ordine e Chiesa) fronteggiano e si confrontano posizioni spesso opposte, come nel caso di Francesco e Innocenzo III. Il risultato di questo negoziato, che può durare



Frontespizio della Regola di San Benedetto

anni, è qualcosa che in molti casi si distacca, anche radicalmente, dalle intenzioni del fondatore, essendo per l'appunto espressione di un *deal* in cui ciascuna delle due parti deve cedere qualcosa alle ragioni dell'altra. Torniamo per un istante al caso dei Francescani: la prima regola di San Francesco, detta, non casualmente, *non bullata*, è molto diversa da quella che verrà approvata ufficialmente, e quindi *bullata*, prevedendo, ad esempio, l'obbligo della povertà collettiva e della mendicità, che dovrà poi essere ritrattato per compiacere alle richieste di Roma.

Insomma, come nelle moderne organizzazioni, anche negli ordini le procedure e le regole operative sono frutto di un continuo confronto dialettico con le condizioni contestuali, con il "mercato" e con gli *stakeholders* di riferimento (in quel caso i Papa; oggi potrebbero essere le autorità amministrative o politiche locali/nazionali...). Non solo: a amano a mano che l'ordine si consolida e viene chiamato a confrontarsi con le sfide del tempo, la regola si modifica ulteriormente, integrandosi ed emendandosi per il tramite di nuovi regolamenti interni che si propongono di affrontare i problemi che via via vanno delineandosi, sia sul fronte pratico, sia su quello della dottrina. Spesso le correzioni sono frutto di un gruppo emergente interno di potere, una sorta di *network* informale, che, come nel caso dei Conventuali durante il Capitolo di Narbona (1260), prende il sopravvento dirottando l'intero *corpus* normativo verso nuovi principi e buone pratiche. Nel caso dei Francescani, la disputa tra queste due linee assumerà contorni tanto drammatici e radicali da sfociare in un vero e proprio scisma interno: Conventuali da una parte, Spirituali dall'altra.



Armatura templare

La regola può quindi essere definita come l'interfaccia tra l'ordine stesso e l'ambiente di riferimento (il mercato); non è mai rigida, si evolve nel tempo. Alcune prescrizioni vengono poi lentamente abbandonate, come quella che, ad esempio, tra i templari, vietava l'accesso all'ordine di cavalieri bambini, come si usava anche tra i benedettini. Non di rado alcune norme erano poi tenute nascoste, soprattutto tra gli ordini cavallereschi che nutrivano una vera e propria ossessione per la segretezza, che, si credeva, potesse cementarne e fortificarne la corporate identity interna, contribuendo ad avvolgerne i vertici in una sorta di cortina fumogena che ne accresceva il senso di prestigio ed autorevolezza. In realtà, il non voler far sapere tutto a tutti rifletteva anche interessi di potere e, soprattutto, il punto di vista di chi, spesso priore o superiore dell'ordine, non amava condividere le scelte con la base che, ignara, poteva così essere condotta verso obiettivi che solo al vertice erano realmente conosciuti. Un caso senza dubbio degno di menzione è quello delle celebri "Constitutiones" domenicane, che altro non erano se non, appunto, forme adattate ed "evolutive" della Regola originaria, il cui scopo primario era cioè quello di interpretarne ed emendarne le disposizioni, senza tuttavia alterarne lo spirito, alla luce delle mutate circostanze del contesto. Secondo alcuni storici, tali

prescrizioni, in cui riecheggia lo spirito di quello che oggi chiameremmo "diritto consuetudinario", vale a dire quella particolare forma di diritto che sorge, per l'appunto, dai precedenti e dall'applicazione delle regole secondo determinate consuetudini, sarebbero addirittura a fondamento degli statuti e delle costituzioni comunali, e certamente si presterebbero oggi ad interpretare quel continuo bisogno di "adattamento allo spirito dei tempi" che pervade tutte le organizzazioni, tanto antiche, quanto contemporanee. E' infatti evidente che, in determinate circostanze, la regola del fondatore potesse rivelarsi inadeguata alla gestione delle contingenze mutate, o che semplicemente mancasse nel non aver previsto determinate circostanze. Da ciò l'intuizione delle "Constitutiones" che, azzardando un paragone con la Costituzione degli Stati Uniti d'America, potrebbero anche essere immaginate come "emendamenti", integrazioni al testo originario che sorgono cioè dalla necessità di normare circostanze e situazioni che nel testo originario non erano semplicemente previste. Anche in questo, il corpus dottrinario degli ordini medievali non manca quindi di rivelare un'essenziale attitudine alla flessibilità e all'interpretazione, che è probabilmente la ragione per la quale alcune regole sopravvissero ed ebbero più successo di altre, che semplicemente si estinsero a fronte del venir meno della loro capacità di "attualizzarsi" rispetto ad un contesto in continua evoluzione.

La corporate identity

L'idea di procedere, attraverso l'introduzione di norme e prassi "situazionali", ad un continuo adattamento del *corpus* della regola alle circostanze del contesto ci introduce ad un tema altrettanto analogico, che è quello dell'identità organizzativa o, per usare un termine aziendale, della *corporate identity*. E' infatti evidente che gli ordini religiosi medievali fossero costantemente alle prese con la necessità di garantire un equilibrio tra due necessità apparentemente contrapposte:

- da un lato, quella di preservare il lascito del fondatore e della regola originaria, come nel
 caso di San Francesco, che garantiva non solo la continuità, ma soprattutto l'identità e la
 riconoscibilità dell'ordine rispetto all'ambiente esterno (vestiti, riti, dottrine, come
 vedremo meglio in seguito, erano il tramite per il quale il popolo dei fedeli riconosceva e
 identificava i diversi ordini);
- dall'altro, quella di garantire un continuo e dialettico adattamento di regola, statuti e
 consuetudini alle circostanze che mutavano, introducendo quelle "correzioni" che se, per
 un verso, rendevano l'ordine più flessibile e funzionale, anche rispetto alle necessità di
 ingaggio della Chiesa romana, rischiavano, per l'altro, di allontanarlo sempre più dalla
 spirito delle origini, e quindi da quella cifra di riconoscibilità e continuità che è appunto il
 segno più evidente di quella che oggi chiameremmo per l'appunto corporate identity.

Il caso dei Francescani è probabilmente il più emblematico: dopo la morte di San Francesco, e ancor più dopo il citato Capitolo del 1260, la questione è quella di decidere se restare fedeli al lascito del fondatore, più radicale e meno adatto al mutato spirito dei tempi, ma al contempo profondamente distintivo ed evocativo al cospetto delle masse (il "mercato), o, al contrario, prenderne le distanze in nome di quella flessibilità che avrebbe consentito all'ordine di rendersi utile e gradito alle gerarchie ecclesiastiche, soprattutto in vista della lotta alle eresie. Un dilemma dai tratti tipicamente aziendali, che potrebbe tranquillamente essere traslato ai nostri tempi! Se infatti è vero che un'identità profonda e radicata contribuisce ad essere riconoscibili e a veicolare quel "retaggio storico" che è uno dei principali collanti dell'identità organizzativa, non è men vero che le organizzazioni che rifiutano di cambiare e reinventarsi alla luce delle circostanze operative finiscono per irrigidirsi in una forma quasi cristallina, che ne rende impossibile l'operare in tempi e circostanze diverse, e quindi, non di rado, le condanna all'estinzione.

Nel difficile dilemma tra una continuità "rigida" e una flessibilità "che snatura" vale probabilmente come al solito l'area locuzione latina in medio stat virtus, che suggerisce un accorto equilibrio tra due polarità che non devono contrapporsi, ma integrarsi. L'adattamento non deve cioè incorrere nell'errore, invero piuttosto frequente, del modernismo a tutti costi, mentre la conservazione del passato non deve e non può avvenire a scapito del futuro, e quindi della capacità di adattamento a condizioni che sono di volta in volta diverse. A ben vedere è probabilmente proprio in questo difficile equilibrio che risiede la ragione del successo e della sopravvivenza di alcuni ordini a scapito di altri, perché chi non cambia si estingue, ma anche chi si ostina a voler sempre cambiare tutto, spesso per il solo gusto di farlo, alla fine perde sé stesso.

Il modello di governance

L'attitudine alla segretezza può quindi essere considerata come un vero e proprio strumento di *governance* organizzativa, il cui scopo intrinseco era quello di consolidare la struttura verticistica degli organi direttivi, limitando e arginando il diritto alla partecipazione. A tal proposito sarà quindi opportuno raccontare qualcosa circa la *governance* interna degli ordini. In generale, fin dagli inizi, le relazioni istituzionali interne sono caratterizzate dall'archetipico conflitto organizzativo tra il vertice, rappresentato in questo caso dalla figura del Priore o Superiore dell'Ordine (il CEO dei nostri tempi), e il Capitolo, analogicamente raffigurabile come una sorta di parlamento o consiglio di amministrazione aziendale. Il Capitolo si riunisce di norma ogni 1/3 anni, chiamando a raccolta i provinciali, gli abati e i superiori dei diversi conventi. Come nelle moderne aziende, e, ancor più, nei moderni Stati, tale dualismo esita inesorabilmente nell'atavico conflitto tra il potere monocratico e il governo collegiale, tra centralismo e partecipazione. Entrambi vogliono decidere e avere l'ultima parola, almeno sulle questioni strategiche di maggior rilievo.

Presso alcuni ordini, ad esempio, vige la norma che il Priore possa disporre della tesoreria interna solo fino ad un certo ammontare di spesa; oltre tale limite deve necessariamente convocare il Capitolo. È così presso i Francescani, ma anche presso ordini più monocratici, come i Templari. La regola domenicana prevede addirittura una sorta di *bicameralismo ante-litteram*, con un capitolo composto dai superiori in carica e uno dai rappresentanti della base (Camera alta e Camera bassa, si direbbe in un linguaggio moderno). Presso i Francescani, curiosamente, la democrazia interna è meno accentuata, da quando il sistema del doppio Capitolo, originariamente previsto nella regola, viene sospeso a causa della volontà dei membri della Camera bassa di far uscire i membri di quella alta durante la votazione di alcune delibere.



La Sala Capitolare del Monastero di Alcobaca, Portogallo

Il maggiore o minor grado di democrazia e partecipazione risente, ancora una volta, di una lettura strategica del contesto. Presso i Cavalieri Teutonici in Prussia, ad esempio, che governano un vero e proprio stato militare, vige la consuetudine, mai cristallizzatasi peraltro in una norma, di delegare alcune delle decisioni più importanti del Capitolo al cosiddetto Consiglio del Gran Maestro, un organo più ristretto, operativo, posto alle dirette dipendenze del potere monocratico; qualcosa che, in termini moderni, potremmo appunto chiamare Consiglio Privato o anche Consiglio di Guerra.

Le fusioni e le scissioni

Col tempo, come vedremo meglio più avanti, le sfide aumentano, e a farle aumentare è soprattutto l'espansione sul territorio, una vera e propria colonizzazione che si esprime nella fondazione di nuovi conventi e cosiddette "case sorelle" che, a più ondate, si diffondono in gran parte dell'Europa cristiana. E' la fase dei cosiddetti *ordini multinazionali*, in cui tipicamente gli ordini si arricchiscono, grazie a decime e donazioni, ma devono anche affrontare il difficile passaggio verso una *governance* della complessità e della diversità (anche linguistica e culturale) e un relativo aumento delle spese. Per molti la via non è così semplice: le tesorerie vengono messe sotto pressione, mentre l'*empasse* istituzionale tra potere monocratico e potere rappresentativo conduce spesso a non decidere. Alcuni ordini, come quelli cavallereschi (Templari e Maltesi *in primis*), entrano così in una fase di carenza di liquidità che fa emergere la proposta di possibili **fusioni** tra gli stessi. Se ne parlerà a lungo, soprattutto tra Templari e Maltesi, ma nulla di concreto verrà poi mai fatto in questo senso, complice la paura, interna agli ordini medesimi, che questo potesse determinare un aumento della conflittualità decisionale, e l'ostilità esterna di monarchi e potentati locali, che vedevano negli ordini monastici dei *competitor* già fin troppo potenti nel controllo delle anime, e quindi del territorio.

Al pari delle fusioni, anche le **scissioni**, a volte solo minacciate, sembrano essere una costante nella storia degli ordini. Come nelle moderne organizzazioni, le scissioni non sono quasi mai il prodotto di eventi deflagranti per cui una parte fuoriesce o viene espulsa ex abrupto dal tutto, ma al contrario si configurano spesso come l'ultimo di una serie di passaggi che tipicamente si origina dall'emergere, all'interno dell'organizzazione medesima, di piccoli gruppi informali, che oggi chiameremmo network, all'interno dei quali si fanno strada nuove idee, o nuove interpretazioni, come nel caso degli Spirituali francescani. In un primo tempo, l'emergente gruppo informale cerca occasioni di contatto e confronto col gruppo dominante; solo sucessivamente, non trovandole o non vedendo accolte le proprie proposizioni, sceglie la via della scissione. Proiettando questo modus operandi sulle organizzazioni moderne, potremmo dire che le scissioni siano cioè eventi "profondi", che attingono la loro ragion d'essere da un vissuto di incomprensioni e mancato ascolto che affonda spesso le proprie origini in un passato anche molto lontano, che non di rado riconosce nella nascita dei network informali il proprio epifenomeno visibile. Una volta completate, queste scissioni, sono perlopiù irreversibili, come nel caso già citato dei Francescani, e non di rado si traducono in reciproche accuse di "eresia" che coinvolgono i più alti livelli della gerarchia ecclesiastica.

Gli "artefatti organizzativi"



1. Benedettino 2. Certosino 3. Cistercense 4. Domenicano 5. Francescano

Già, il territorio, perché è proprio qui, tra i villaggi, i castelli e le contrade dell'Europa medievale che gli ordini muovono i loro primi passi e imparano a farsi riconoscere. Fin dagli inizi, il tema della riconoscibilità del "marchio" è qualcosa cui viene prestata la massima attenzione. Gli ordini, si sa, sono tanti, e per Priori e Superiori si pone fin da subito la questione di come distinguersi dagli altri, dalla concorrenza. In un'Europa ancora prevalentemente illetterata e analfabeta sono davvero pochi quelli che hanno gli strumenti per distinguere una dottrina dall'altra; la distinguibilità dell'ordine non può peraltro che passare attraverso simboli concreti, **artefatti organizzativi**, come l'abito, *in primis*, l'architettura dei conventi o i simboli della liturgia. Per tutti, ad esempio, diventa fin da subito chiaro che "nero" vuol dire Francescano e "bianco" Domenicano, e non sono in pochi a chiamare gli uni "frati neri" e i gli altri "frati bianchi", dal colore delle loro vesti.

Ma è soprattutto nell'architettura che gli ordini celebrano sé stessi e si raccontano in una sorta di vetero-storytelling, un'architettura che, fin dagli esordi, contribuisce, attraverso cicli pittorici e immagini agiografiche, a raccontare la vita del fondatore e, con lui, quella dell'ordine, inscrivendone spesso la vicenda nella più generale storia della Chiesa e della Cristianità intera. Un modello indiscusso di questa strategia è la Basilica di San Francesco ad Assisi. Nata come chiesa madre dell'ordine francescano e allo stesso tempo cappella sepolcrale, gode fin dalla sua fondazione di una speciale giurisdizione pontificia. Il nuovo cantiere, avviato nel 1228, ad appena due anni dalla morte di Francesco, sviluppa nell'architettura ad aula della chiesa superiore un modello destinato a essere imitato e replicato nelle chiese mendicanti per tutto il XIII secolo. Lo spazio luminoso della basilica superiore è anche il luogo privilegiato di una politica per immagini che non ha davvero precedenti. Il ciclo che Giotto sarà chiamato a dipingere, probabilmente durante gli anni del pontificato di Niccolò IV, primo papa francescano, a completamento delle storie vetero e neotestamentarie della navata, sviluppa il racconto della vita di Francesco secondo la Legenda Maior di Bonaventura, mettendo in luce, in chiave provvidenziale, il disegno divino riguardante la figura del santo. Il ciclo diventa ben presto modello ineludibile con il quale si confronteranno gli artisti per generazioni, fino a oscurare – anche nella nostra memoria – il ciclo

Tommaso Limonta Tra passato e presente: ordini medievali e organizzazioni moderne

più antico dedicato a Francesco, quello dipinto nella navata della basilica inferiore dal Maestro di San Francesco.



Particolare della predica agli uccelli nel ciclo dipinto da Giotto per la Basilica di San Francesco ad Assisi

Nemmeno i Domenicani si sottraggono al bisogno di raccontarsi e celebrarsi, nella pietra come sulla tela. È il caso della celebre arca funeraria marmorea di San Domenico, custodita presso l'omonima chiesa bolognese, che rappresenta, sia per l'autorità e la fama del suo scultore – Nicola Pisano – sia per la rilevanza del contesto e della sua destinazione, il prototipo cui si ispireranno in seguito tutti gli artisti nella progettazione delle arche dei santi. Pensiamo, tra i tanti, al monumento funerario fatto erigere nella chiesa domenicana milanese di Sant'Eustorgio per celebrare un santo di recente canonizzazione, san Pietro martire, assassinato per mano di un eretico proprio tra Como e Milano nel 1252. Nel capitolo che si tiene nel 1335, a distanza di pochi decenni dalla bolla di canonizzazione con la quale il 25 maggio 1253 Innocenzo IV eleva il santo agli altari, si prende la decisione di erigere un'arca per accoglierne le spoglie e si indica esplicitamente come modello per il sepolcro la tomba del fondatore nella chiesa domenicana bolognese. Il compito è portato a termine dal pisano Giovanni di Balduccio che orgogliosamente si firma nel 1339 e realizza, forse su suggerimento del frate domenicano Galvano Fiamma, il complesso programma iconografico di rilievi e sculture che culmina nel baldacchino con san Domenico e san Pietro martire ad accompagnare la Vergine con il Bambino.

L'arte, l'abbigliamento, i colori, le tele restano quindi ancora oggi il grande strumento di comunicazione e, diremmo noi, di *marketing*, attraverso il quale gli ordini si raccontano, si celebrano, si pubblicizzano, cimentandosi in quel genere che, all'epoca, si chiamava agiografia e che oggi, più prosaicamente, definiremmo forse pubblicità: far sapere chi sei, cosa vuoi fare e perché sei migliore di tutti gli altri.

La questione dei caratteri esterni di edifici abitativi e chiese dovette, d'altronde, esser posta all'attenzione di San Domenico e dei primi adepti fin dai primissimi anni, costituendo parte importante delle deliberazioni sia del I Capitolo generale di Bologna, e poi di molti di quelli successivi, sia delle testimonianze al processo di canonizzazione del fondatore, svoltosi nel 1233, dove l'accento viene posto anche sul suo amore per la povertà, evidente "etiam in edificiis et ecclesiis fratrum": "et volebat quod haberent viles domos et parvas". Sebbene la prescrizione "Mediocres domos et humiles habeant fratres nostri, ita quod nec ipsi expensis graventur, nec alii seculares vel religiosi in nostris sumptuosis edificiis scandalizentur", promulgata appunto a Bologna nel 1220, sia evidentemente da inserire in un programma finalizzato all'intervento antiereticale e tenda dunque a evitare ogni possibile critica all'Ordine, chiaramente immediata nel caso di edifici non rispondenti a un austero programma di vita, il testo assume rilievo fondamentale proprio per la sua diretta incidenza sulla prassi architettonica. Le connessioni con la legislazione cistercense sono evidenti, così come l'influenza sulle prescrizioni in campo

architettonico dei Francescani, che. а Narbona nel 1260, formularono norme pressoché sovrapponibili. Ma è soprattutto importante notare come appaia sforzo e impegno primario dei successivi Capitoli generali preservarne non solo il dettato, ma anche lo spirito riformatore, intervenendo con fermezza dove la raccomandazione risultasse disattesa: le norme successive divennero anzi ancora più dettagliate, con l'indicazione di misure rapporti е soprattutto all'altezza degli edifici, che andavano a colpire là dove le istanze ormai mature dell'architettura gotica potevano maggiormente incidere sulla progettualità dei nuovi edifici dell'Ordine5.



L'espansione dell'ordine cluniacense in Europa nei Secoli X-XI

⁵ Gilles G. Meersseman, L' architecture dominicaine au XIIIe siècle: Legislation et pratique, stituto storico domenicano di S. Sabina, 1946

Gli "ordini multinazionali"

Ma la storia degli ordini è anche, se non soprattutto, la storia di una grande espansione, di una formidabile spinta proiettiva verso l'esterno che da poche, sparute pievi li catapulta sul palcoscenico della storia europea. Non sarà qui il caso di ripercorrere nei dettagli i tratti di questo processo, del quale già hanno diffusamente trattato autorevoli storici del Medioevo. Occorre però fin da subito precisare, e questo vale anche per le moderne organizzazioni in fase di espansione, che la diffusione degli ordini sul territorio è in primo luogo la conseguenza di una ben strutturata e definita organizzazione interna, fortemente voluta dai pontefici romani proprio per farne uno strumento propulsivo per la diffusione della fede e la lotta alle eresie. Gli ordini sono cioè organizzati come veri e propri Stati che vanno alla battaglia o aziende che partono alla conquista di un nuovo mercato.

Al vertice siede il Priore, l'autorità monocratica di cui già abbiamo trattato, che coordina la sua iniziativa con quella del Capitolo; alla base gli abati dei singoli conventi, ma in mezzo, tra queste due autorità, viene ben presto emergendo un terzo organo, le Province, il cui scopo è quello di fungere da cerniera di trasmissione tra il potere centrale e le singole unità locali. Forti di questo formidabile sistema organizzativo-istituzionale, gli ordini partono alla conquista dell'Europa. Una conquista, lo diciamo chiaramente, che sarebbe stata impensabile se solo gli ordini fossero rimasti quello che, ad esempio, era l'ordine dei Francescani nei primi anni, quando ancora era tutto rimesso allo spontaneismo e all'iniziativa dal basso dei singoli frati. L'espansione territoriale degli ordini è dunque il prodotto della sinergia tra un entusiasmo e una fede forte (un commitment, diremmo noi oggi) e una struttura operativa ed organizzativa alquanto disciplinata ed efficiente.

Premesso questo, è indubbio che la diffusione degli ordini monastici sia intimamente condizionata dalle vicende specifiche dell'Europa medioevale, un'Europa che, proprio in quegli anni intorno al Mille, stava compiendo la sua transizione dal mondo rurale alla civiltà del comune, una transizione nella quale gli ordini si inseriscono, spinti come sono dalla necessità di entrare nelle città per vigilarne l'ortodossia e prevenirne le derive ereticali, peraltro molto frequenti. Urbanizzazione crescente e diffusione delle eresie, soprattutto tra Italia, Francia e Germania, sono dunque i due "fattori abilitanti" intorno ai quali si esprime e si catalizza l'espansione degli ordini.

Se poi guardiamo, più nel dettaglio, alle caratteristiche prettamente organizzative di questo processo espansivo, possiamo avvalerci con profitto di una mappa, come quella sottostante, che rappresenta la diffusione di uno degli ordini più prolifici e dinamici d'Europa: quello dei Cluniacensi. La mappa illustra come, a partire da alcune aree di origine (in verde), luoghi della primigenia affermazione delle prime abbazie (Cluny, Saint Martin, Sauvigny...), l'ordine si sia via via espanso attraverso una serie di *spin off* che, concentricamente, si disponevano intorno alle case madri. In tale processo espansivo, ad emergere è soprattutto l'intensità del legame tra case madri e case sorelle che, nella prima cerchia, può definirsi "forte", mentre va poi vieppiù indebolendosi a mano a mano che dal centro ci si sposta verso la periferia, dove sorgono case sorelle che con la casa madre hanno un rapporto solo indiretto e mediato da altre "case sorelle". Legami forti e legami deboli si susseguono cioè nella costituzione di un *network* nel quale i secondi servono soprattutto a garantire l'espansione lungo le periferie, essendo di loro natura più elastici, flessibili, e quindi maggiormente adatti ad uno scenario come quello esterno, in cui bisogna interagire con un ambiente spesso ostile e con soggetti culturalmente lontani. E' d'altronde lecito immaginare che, lungo questa immaginaria frontiera, che noi oggi

chiameremmo *frontiera del business*, anche le regole e le procedure fossero meno rigide e vincolanti e che tutta questa "elasticità" e "flessibilità" contribuisse, nel suo complesso, proprio ad una più rapida e profittevole espansione.

Anche sotto questo profilo, le organizzazioni monastiche medievali avevano dunque già sviluppato una sorta di teoria del *networking* che richiama il modello della nebulosa, dove al centro c'è il nucleo più denso coi legami forti che vanno poi indebolendosi e rarefacendosi mano a mano che dal centro ci si sposta verso la periferia, dove, d'altronde, avvengono anche gli scambi col mondo esterno (è la terra che oggi, con un paragone forse un po' azzardato, definiremmo dell'*open innovation*, per usare il concetto reso celebre da Henry Chesbrough⁶).

Relazioni esterne e coopetition

Forse un po' meno noto, ma non per questo meno rilevante, è il contributo dato dagli ordini alle **attività diplomatiche**. Importanti servizi sono resi dai frati in questo ambito: sono frati i messi del pontefice e gli ambasciatori dei maggiori regni secolari, presso le corti di Luigi IX, di Enrico III e di Giacomo I d'Aragona, e frati sono frequentemente impiegati nelle missioni di mediazione finalizzate alla pacificazione di città dilaniate da conflitti interni. Stimati per la loro preparazione teologica e per la capacità attrattiva delle loro prediche, i frati mendicanti si dedicano anche ad aggiornare gli studi e a rinnovare l'insegnamento dottrinale, cosicché, ben presto, arrivano a spodestare il clero regolare nelle università più prestigiose, tra cui Parigi. Avviano poi una capillare opera missionaria, tra il Nord Africa, il Medio e l'Estremo Oriente, che, tuttavia, darà scarsi risultati, rivelandosi complessivamente fallimentare.

Ma, come è ovvio, gli ordini interagiscono anche fra di loro, in un rapporto che, forse, potremmo definire, con un termine moderno, di coopetition. Francescani e Domenicani ne sono l'esempio più illuminante. Secondo la vulgata, i due ordini non si sarebbero potuti sopportare: un po' anarchici e scapestrati i primi, decisamente più inquadrati e colti i secondi. Nota, ad esempio, è la loro rivalità a Firenze dove le due chiese di Santa Croce (francescana) e Santa Maria Novella (domenicana) si combattevano a colpi di campane per aggiudicarsi il maggior numero di fedeli. Ma al di là di questi aneddoti, che sono probabilmente frutto più del folclore campanilistico che della verità fattuale, a dividerli era soprattutto la dottrina, e in particolar modo la posizione circa la filosofia di Aristotele: i Francescani la respingevano, in quanto verità assoluta pagana a loro dire incompatibile col Cristianesimo, mentre i Domenicani ne erano ferventi seguaci, reputandola una valida dottrina per la spiegazione dei fenomeni naturali, pur escludendo questa qualsiasi riferimento alla salvezza o alla rivelazione (Dio, per Aristotele, è un motore immobile che muove tutto come causa finale). E' ciò nondimeno vero che, al netto di queste polemiche, spesso accese e sfociate in veri e propri pronunciamenti da parte del romano pontefice, i due ordini si integravano e si completavano reciprocamente, svolgendo, nei fatti, la stessa missione (diffondere la fede e combattere l'eresia) da due prospettive diverse.

E proprio questo rapporto conflittuale, ma sincretico, può in conclusione essere letto come un modello e un paradigma, per tutte le ragioni che abbiamo fin qui richiamato, e forse anche per molte altre che il tempo o la memoria non ci hanno concesso di evocare. Imparare dagli ordini

⁶ H. Chesbrough, *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology,* HBS Press, 2003.



Tommaso Limonta Tra passato e presente: ordini medievali e organizzazioni moderne

religiosi medievali è dunque davvero possibile, e, al netto di alcune dovute contestualizzazioni, offre ad uno sguardo attento la dimostrazione di quanto le dinamiche e i fatti storici siano ciclici, di quanto, spesso, ci siano molte meno cose nuove di quelle che ci immaginiamo, e tante cose vecchie ancora valide, cose che, come diceva Mircea Eliade, ritornano, in un ciclo eterno in cui tutto, in fondo, si tiene.