

di Sergio Bini

LA REGOLA BENEDETTINA

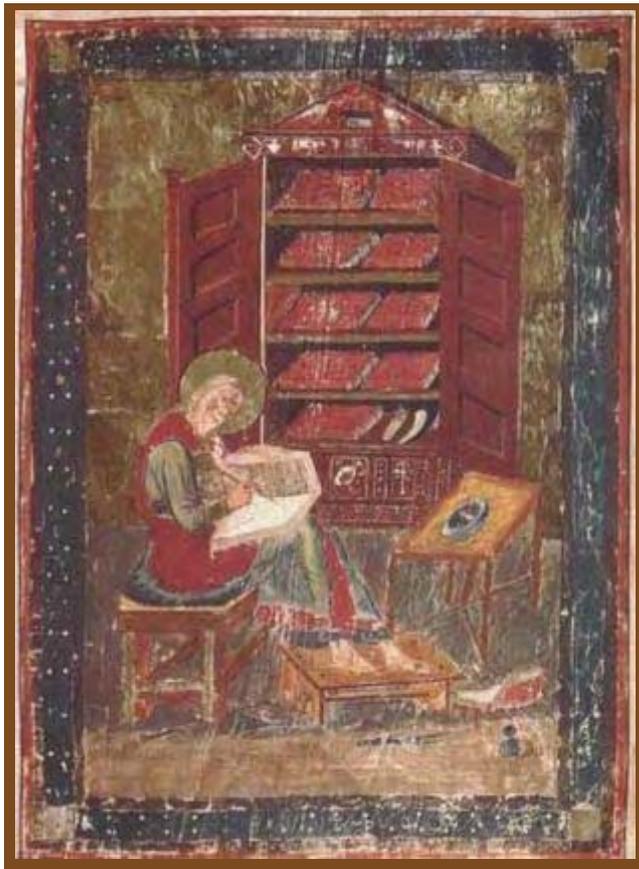
uno strumento sempre attuale
per una gestione efficace
delle organizzazioni

"Benedetto ha nettamente scandito la giornata e perché tutto debba farsi nelle ore prescritte. L'ordinata sequenza della giornata serve alla pace della comunità e dei singoli. Nessuno deve essere turbato o rattristato. Se c'è troppa confusione e disordine, se uno non può far conto su niente, allora cresce in noi la svogliatezza. Non abbiamo più nessuna motivazione per dedicarci al lavoro o fare qualcosa per la comunità ..." [Anselm Grun]

LA «REGOLA BENEDETTINA»: uno strumento sempre attuale per una gestione efficace delle organizzazioni

*«Correte mentre dura il giorno della vita,
perché non vi sorprenda la notte della morte... »*
[dalla Regola di San Benedetto]

di Sergio Bini ⁽¹⁾



La regola Benedettina

Da quasi quindici secoli un documento continua a costituire, silenziosamente e corposamente, la base della struttura organizzativa, produttiva e culturale dell'Italia, del continente europeo e – più in generale – del mondo occidentale: la «**Regula Benedicti**».

Il documento elaborato da San Benedetto da Norcia (2) nel 530 d.C. – anche se è stato definito dallo stesso Santo “una piccolissima Regola per principianti ... con la quale risulta possibile raggiungere finalmente le più alte vette di dottrina e di virtù ...” – ha consentito di avviare ed alimentare (fortunatamente) un inesorabile circolo virtuoso in grado di cambiare sia il corso della storia e dell'economia, sia il concetto stesso di lavoro; l'applicazione puntuale della **Regula** ha stimolato, contemporaneamente, un processo di miglioramento continuo della stessa qualità della vita delle persone e delle società coinvolte.

Dallo studio attento di questa **Regola** (e della sua progressiva attuazione ed espansione in abbazie e monasteri) si può scoprire che effetti-

- 1- Qualitologo; Dirigente d'azienda; Consigliere AICQ-ci; ing.sergiobini@yahoo.it.
- 2- San Benedetto da Norcia, universalmente riconosciuto come il padre del “monachesimo occidentale”, nasce a Norcia (in Umbria) attorno al 480 e, dopo aver ricevuto una solida educazione religiosa dai nobili genitori, a circa diciotto anni viene mandato a Roma per poter seguire gli studi letterari e giuridici, accompagnato dalla nutrice. Nella capitale rimane colpito negativamente dal degrado morale e materiale della popolazione e, così, fugge per andarsi ritirare in una grotta nei pressi di Subiaco, all'interno della quale rimane in contemplazione, preghiera e studio per circa tre anni; vuole, cioè, rientrare nel “grembo materno” per rinascere ad una nuova vita. Quindi, abbraccia la vita monastica e, su richiesta, di altri confratelli crea delle comunità religiose sulla base del rispetto puntuale delle regole scandite dalla Sacra Scrittura; questo suo santo e coerente rigore incontra molto spesso la contrarietà del locale clero secolare e di alcuni monaci. Dopo aver fondato dodici monasteri nella zona di Subiaco, con un gruppo di giovani monaci si reca a Montecassino (nel basso Lazio) e fonda l'imponente Monastero nel 529, inteso come opera del Signore ed una “*Dominici Schola servitii*”. A partire dal 530 circa mette mano alla redazione della immortale “*Regula monachorum*”.

vamente il concetto stesso di Europa poggia le proprie basi sulle direttive tracciate dal grande Santo umbro:

- **concetti-base** della vita delle organizzazioni: parlamento, elezioni, scrutinio, ballottaggio, rappresentanza, arbitrato, cooperative, fondazioni, imprese a rete, e così via;
- **parole e forme**: “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”; ed anche termini nuovi come: rubrica, scomunica, breakfast, grissino, biscotto, indispensabile, e così via;
- **invenzioni e soluzioni tecnologiche**: i vari tipi di mulino (ad acqua e 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 (lo svegliarino); l’altoforno; le tecniche di costruzione delle cattedrali e dei monasteri, insieme con una moltitudine di prodotti innovativi e di altre “cose nuove”.

La “Regola” ha costruito la vera cultura occidentale dell’Europa



Come affermava il famoso studioso Léo MOULIN «... 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 ...» [Moulin, 2008].

Fortunatamente, sono sempre di più gli studiosi nel mondo che dedicano le proprie energie, i propri studi e le proprie ricerche per approfondire sia questo prezioso testo, sia le sue applicazioni che hanno consentito nei secoli di far migliorare progressivamente la qualità della vita e di far accrescere la cultura dei popoli, a partire da quelli gravitanti nelle aree di influenza dei monaci e dei monasteri. Tra questi, non sono pochi quelli che ritengono la **Regola benedettina** un testo che vada ben oltre la dimensione “religiosa”; essa è ritenuta, soprattutto, una guida metodologica che aiuta a mettere ordine nella vita delle persone e delle comunità (organizzazioni; aziende; imprese; reti di imprese; gruppi; famiglie; sistemi; network; e così via). Dagli Stati Uniti Skrabec jr. - un importante studioso di Qualità- conferma con determinazione che, grazie alla Regola 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.

Queste comunità monastiche erano organizzazioni culturali in cui venivano promossi studi ed esperimenti nel campo della manifattura di beni.

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

Pur rimanendo stabilmente a Montecassino sino alla morte (avvenuta il 21 marzo 547) la sua santità ed il suo insegnamento si propagano in tutto l’occidente. Riferisce San Gregorio Magno nel suo libro dedicato alla «Vita di S. Benedetto e la Regola» (una biografia atipica, in quanto senza date) che questo Padre della Chiesa ha lasciato due grandi opere immortali: la Regola dei monaci ed il Monastero di Montecassino, nonché esempi concreti di una persona che “non ha affatto insegnato diversamente da come è vissuto”.

Queste comunità “industriali” ed i loro monopoli controllavano l’Europa attraverso dipendenze (“masse-rie”) ... 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 ...». [Skrabec jr., 1998]

Ancora oggi, senza saperlo, dopo 1500 anni la “Regola di Benedetto da Norcia” continua a regolare la vita e le relazioni all’interno delle piccole imprese; infatti, con la guida “paterna” del proprietario-imprenditore si tende a rafforzare una serie di principi che non regolano solo le ore, i riti, le attività, i ruoli, i compiti e le responsabilità di ciascun protagonista, ma anche i processi di crescita personale dei singoli.

Per meglio comprendere la portata culturale del monachesimo occidentale è opportuno citare il monaco Bernardo di Chartres, il quale sottolineava, metodologicamente, che «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». [Cuccato, 2005]

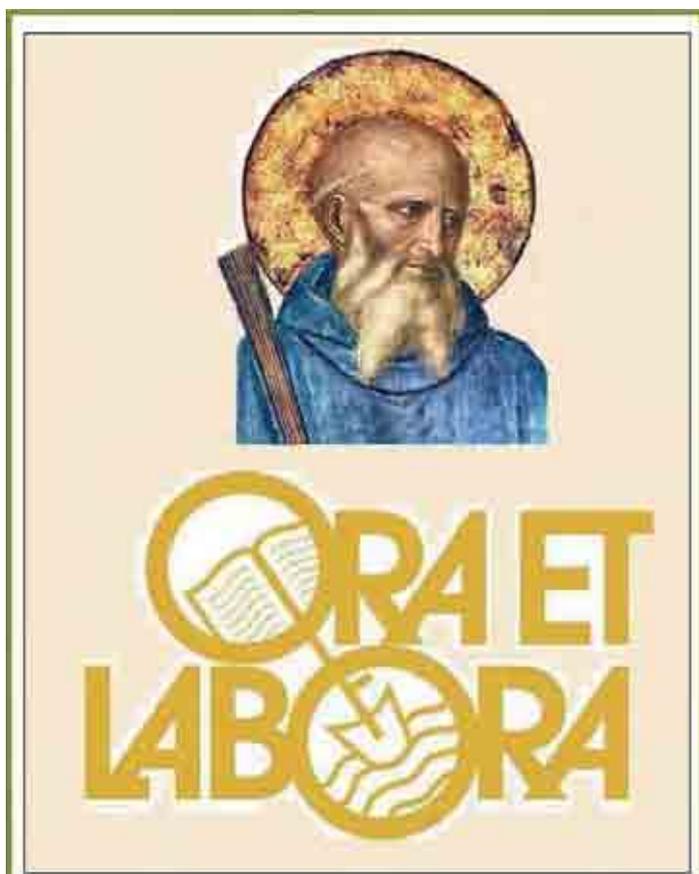
Questa è la logica che ha guidato la silenziosa e formidabile attività svolta per migliaia di anni da generazioni di monaci (3) tesa a “coltivare ed avere cura del giardino (la terra)” [Genesi 2, 15] come inutilmente Dio aveva richiesto ad Adamo ed Eva.

Per il famoso architetto francese Eugène Viollet-le-Duc (4):

- 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 J. Sebastian Bach così com’è.

Gli aspetti innovativi nella gestione delle organizzazioni, come “sistemi”



3- Da che cosa si riconosce un “monaco”? La risposta può essere cercata nella stessa parola «monaco».

Attraverso il latino “monachus”, questo nome viene dal greco “monachos”, che deriva a sua volta da “monos”, cioè «uno solo». In qualunque modo si esamini la cosa, l’ideale del monaco è l’unità.

La generale aspirazione ad essere “uno” per Dio “solo” presentava due interpretazioni:

- 1) una verso l’interno dell’uomo (essere monaco comportava unificarsi dentro, raccogliendo tutte le facoltà in una attenzione e in una obbedienza esclusive a Dio);
- 2) un’altra verso il prossimo, elaborata da Sant’Agostino (si era “monaco” diventando una cosa sola con gli altri, come avevano fatto i primi credenti, con la rinuncia a ogni proprietà «un cuore ed un’anima sola» tesi verso Dio. [Adalbert de Vogüé]

4- Eugène Viollet-le-Duc, architetto e storico dell’arte francese (1814-1879); è intervenuto nel restauro della Basilica di Notre Dame di Parigi.

Le teorie e le metodiche della gestione per la Qualità e l'innovazione traspasano in modo sufficiente chiaro dalla lettura attenta e approfondita della **Regola** e delle sue declinazioni applicative soprattutto nei riguardi dei seguenti ambiti:

- l'eliminazione delle negatività all'interno delle organizzazioni;
- l'ottimizzazione del lavoro di squadra, servendosi della cooperazione per vincere;
- la capacità di integrare nel lavoro le dimensioni materiali (tangibili) con quelle spirituali (intangibili);
- la possibilità di raggiungere il vertice della "piramide dei bisogni" di Maslow (cioè l'autorealizzazione) da parte di tutte le persone che vivono la Regola;
- lo sviluppo di una organizzazione capace di creare, con continuità incrementale, conoscenze, competenze e innovazioni.

La "**Regola**" ha svolto in questi quindici secoli, nella realtà dei fatti, il ruolo indiscutibile di vera e propria antesignana dello standard internazionale ISO 9001 (prima) e, successivamente, dei principi-base del Total Quality Management (la cosiddetta Qualità Totale).

La **Regola**, infatti, ha introdotto concetti oggi attualissimi come: miglioramento conti-

nuo; circoli della qualità; team work; leadership; brainstorming; standardizzazione; benchmarking; autovalutazione; just in time; knowledge management; e così via.

La **Regola** – sintetizzata egregiamente dallo slogan «**ora et labora**» (5) – è quindi da considerare un "semplice" *progetto di vita, un insieme di principi chiaramente più vicino al significato originario della parola latina «regula», o guida, piuttosto che al termine «lex» o legge.*

Infatti, «**Regula**» – la parola che oggi viene tradotta in modo affrettato con il termine "regola" – nell'accezione originaria significava, invece, "**indicatore stradale**", oppure "**ringhiera**"; cioè, qualcosa a cui aggrapparsi e sorreggersi nel buio e/o nei momenti di stanchezza, qualcosa che indica la strada e che aiuta ad andare avanti verso una determinata (corretta) direzione, nel "deserto della vita" quotidiana.

Non è, quindi, solo una serie di istruzioni, ma costituisce una "guida" che aiuta concretamente e progressivamente a costruire uno stile di vita!

Forse anche per questo, la **Regola** costituisce uno strumento estremamente vivo e sempre attuale e la si può applicare anche in un momento così complesso e difficile come quello attuale – sia per i singoli, che per le organizzazioni –.

5- Al'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").

Successivamente, la cultura ecclesiastica di tradizione carolingia rielabora e riadatta lo schema gerarchico secondo una classificazione dei meriti che pone al vertice i monaci; «tra i cristiani esistono tre ordini e, per così dire, tre livelli. Il primo è quello dei laici, il secondo è quello dei chierici, il terzo è quello dei monaci. Benché nessuno dei tre sia esente dal peccato, il primo è buono, il secondo è migliore, il terzo è ottimo».[Miccoli, 1987] Sicuramente, perché solitamente coniugavano gli aspetti legati alla preghiera con gli aspetti legati al lavoro che all'epoca era essenzialmente quello dei campi; durante la giornata il loro tempo era dedicato per "orare" e per "laborare" (che significava "arare, lavorare la terra" e non, semplicemente l'attuale lavorare).

Con il tempo, grazie alla figura di San Bernardo di Clairvaux (Chiaravalle) i monaci diventano anche Cavalieri per difendere materialmente il "Tempio" anche combattendo, dando vita all'Ordine dei Templari.

Con la “Regola”, la persona viene posta al centro dell’organizzazione

La **Regola benedettina** – o meglio la “**Regula Benedicti**” –, questo antico testo del VI secolo, scritto nell’Abbazia di Montecassino, non può e non deve essere considerato un trattato di teologia, bensì una guida di sapienza per l’uomo di sempre – compreso (o forse ancor di più) per quello di oggi – per poter:

- **comprendere** meglio l’**Uomo**, come entità e come singolo;
- **comprendere** meglio il **Gruppo**;
- **costruire** un **processo virtuoso** nel Gruppo, cioè un miglioramento continuo dei singoli, della comunità e delle attività svolte.

In tale ambito metodologico, la «**sapienza**» per San Benedetto è un qualcosa di saporoso, di interessante che consente:

- di penetrare nei significati delle cose e delle azioni umane;
- di conoscere l’uomo in tutte le sue manifestazioni evidenti, come le parole e le azioni, e nascoste, ma non del tutto (i cosiddetti “segnali deboli”).

Le **tre virtù principali** fissate dalla “Regola” per il processo di miglioramento – che devono essere prima riconosciute, assimilate e poi esercitate – sono:

- l’**obbedienza**, che è un mettersi in ascolto (*ob-audire*), in piedi, e pronti ad agire secondo saggezza e conoscenza (cioè, le competenze) [capitolo 5°];
- il **silenzio**, che non è un vuoto mentale o l’assenza di proposte, ma il momento e il modo che le fa maturare. Collegate al silenzio, e funzionale ad esso, ci sono la sobrietà e la proprietà di linguaggio [capitolo 6°];
- l’**umiltà**, che è un sentirsi permanentemente vicini alla terra (*humus*) – cioè vicini ai problemi ed attenti alle realtà quotidiane –. L’acquisizione di questa virtù consente di avere la reale percezione della propria fallibilità e della propria fragilità in ogni situazione [capitolo 7°].

Le suddette tre “virtù” vanno, comunque, declinate alla luce di un quarto concetto unificante, quello di **persona**, come essere razionale, libero e autocosciente.





L'articolazione della “Regola”

La “**Regola benedettina**” è costituita da un prologo e da 73 capitoli, che possono essere letti immaginandoli organizzati in quattro parti:

PARTI	CAPITOLI	ASPETTI REGOLATI
1 ^a	1 – 7	vengono esposti i VALORI fondamentali della vita benedettina;
2 ^a	8 – 20	viene fornita una STRUTTURA alla vita di preghiera della comunità;
3 ^a	21 – 70	viene DIMOSTRATO COME i valori della Regola devono essere applicati nella vita quotidiana ed all'interno del monastero;
4 ^a	71 – 73	vengono forniti elementi di riflessione e suggerimenti relativamente al POSTO da dare alla Regola nella vita ed alla NATURA dello “zelo buono” e della vera spiritualità.

Il **Prologo**, invece, definisce i principi della vita religiosa (soprattutto la rinuncia alla propria volontà ed il proprio completo affidamento a Cristo) e paragona il monastero (6) ad una “**scuola**”, nella quale insegna la scienza della salvezza, cosicché 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**”.

Il voto di “stabilità” è molto importante perché distingue i monaci cenobiti rispetto alle altre tipologie; cioè consente all'appartenente alla comunità/organizzazione di pensare e di opera-

- 6- Monastero deriva dal verbo greco «monàzein» che significa “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, nascono gli “ordini mendicanti” (francescani e domenicani) i frati “inventano” il Convento, che invece deriva dal termine latino «conventum» che significa “adunanza, convegno”; è, questa, una soluzione strutturale al modello che prevedeva un 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).

San Benedetto da Norcia
Affresco nella Basilica di Farfa



re quotidianamente per costruire un futuro solido e duraturo della collettività circostante (che oggi diremmo “sostenibile”).

Non servono, invece, attività o persone che svolgano in modo inconsistente da un lavoro all'altro e/o da una organizzazione all'altra, facendosi misurare con dei risultati immediati e, spesso, effimeri e/o di brevissima durata (i cosiddetti “early wins”) che non costruiscono niente di solido.

Con la “**Regola di San Benedetto**” «unico è il monastero, unico l'abate, unico è 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 **Regola**. Di erranti e sarabaiti non si parli neppure, melius est silere, quam loqui [capitolo I della Regola]. 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 ...» (7).

Questi concetti sono estremamente contemporanei e rientrano nella “**learning and growth perspective**” (prospettiva di miglioramento dell'innovazione e dell'apprendimento) del modello di “Balanced Scorecard” messo a punto negli anni novanta del secolo scorso da Robert S. Kaplan e da David P. Norton; nel modello, infatti, viene valutato negativamente un valore elevato del “turn over” del personale dell'organizzazione.

I settantatré capitoli che seguono il prologo si possono ulteriormente suddividere nelle seguenti famiglie:

- nove trattano i doveri dell'Abate;
- tredici regolano l'adorazione di Dio;
- ventinove sono relative alla disciplina ed al codice penale;
- dieci regolano l'amministrazione interna del monastero;
- i rimanenti dodici riguardano provvedimenti diversi.

Nella **Scheda n. I** viene riportato un quadro sintetico del contenuto dei settantatré capitoli della regola di San Benedetto da Norcia.

7- Tratto dalla “Introduzione” di Attilio STENDARDI alla edizione del 1995 del libro di Gregorio Magno, VITA DI SAN BENEDETTO E LA REGOLA, Edizione Città Nuova (pagina 18).



Il prologo della Regola ed il PDCA

Di tutta la “**Regola**” si vogliono riportare, di seguito, solo le prime righe del “**prologo**” che recitano testualmente così:

*«**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 ...».*

Da una lettura particolarmente attenta (ed ovviamente, anche, un po’ laica) di queste righe traspaiono le fasi «*plan-do-check-act*» del modello operativo a base del miglioramento continuo rappresentato dal ciclo PDCA di Deming; che, quindi, risulterebbe poter essere stato tracciato con circa 1.500 anni di anticipo.

La guida è affidata alla leadership di uomini scelti dalla comunità

Uno dei principali pilastri della “**Regola benedettina**” è costituito dalla “leadership” esercitata dall’Abate, il capo della comunità; attraverso sia la sua opera quotidiana, sia le sue particolari caratteristiche umane, «*deve riuscire a costruire la comunità per mezzo dell’organizzazione*».

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*” [Grün, 2004].

All’Abate la **Regola** ricorda che deve operare cercando di «*essere amato più che temuto*» [capitolo 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 confor-*

marsi a tutti, secondo l’indole e l’intelligenza di ciascuno, così da non subire perdite nel gregge affidatogli, rallegrandosi invece per il suo incremento» [capitolo II].

San Benedetto, nel suo modello di conduzione dell’organizzazione della comunità monastica, vuole che l’Abate si debba liberare dall’orgoglio di dirigere una comunità di grande fama e che, invece, presti la massima attenzione al singolo - da rispettare con tutta le sue debolezze - e se ne occupi come il buon pastore. In questo modo, mentre segue il singolo (nelle sue debolezze) potrà conoscere meglio anche le proprie e troverà il modo per combatterle.

Si deve, cioè, comportare come il bravo medico che vive in se stesso le ferite del paziente.

Al riguardo, Walter Nigg 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. Per assicurare la gestione operativa dell'organiz-

zazione la Regula prevede anche la presenza di altre figure che sono in qualche modo riconducibili alle figure presenti oggi nelle aziende:

Figure della REGOLA benedettina	Figure dell'impresa moderna
ABATE	Amministratore Delegato
PRIORE	Direttore Generale
CELLERARIO	Direttore Amministrativo e finanziario e Direttore Approvvigionamenti
DECANI	Dirigenti, responsabili di Strutture organizzative
CIRCATORES	Internal Auditing
ARMARIUS (Capo della Biblioteca)	Responsabile Formazione e cultura d'impresa (gestore del know how)

Da uno studio attento della **Regola Benedettina** e di tutti gli aggiornamenti e le interpretazioni intervenute nei quindici secoli, meritano di essere osservate con la dovuta attenzione le figure che San Benedetto introduce nella organizzazione e nella gestione della comunità monastica:

- 1 **L'ABATE** è la figura maggiormente trattata nella Regola e che pone, in primis, con grande evidenza, la questione della leadership. San Benedetto insegna che l'autorità non deve essere assoluta, perché anche l'Abate deve rispondere a qualcuno più in alto di tutti, che è nostro Signore Gesù Cristo; egli è eletto dalla comunità, che ha anche il potere di rimuoverlo.
- 2 Si può affermare che il leader aziendale, come l'abate, deve analogamente rispondere all'azionista, così come a lui rispondono i manager, che il Santo chiama **DECANI**, tra i quali vi è il **PRIORE**, una sorta di *primus inter pares* o, meglio, di direttore generale.
- 3 Il **CELLERARIO**, che si occupa dell'economia del monastero, è assimilabile al direttore amministrativo e finanziario dell'azienda moderna. Egli, come il priore, deve essere prudente, non smodato nel bere e nel mangiare, oculato nell'amministrare.
Il testo della Regola giunto fino a noi è ricco di particolari, perché richiede una grande cura

del dettaglio e dei segnali deboli provenienti dall'organizzazione in quanto sono ritenuti fondamentali per la gestione della comunità.

- 4 È previsto anche il **GUARDIANO**, che si occupa degli approvvigionamenti e della vendita dei prodotti, senz'altro assimilabile a chi in azienda si occupa degli aspetti logistici, commerciali e del marketing.
- 5 San Benedetto raccomanda anche la consultazione dei monaci, che è possibile tradurre nel lessico corrente con il concetto di **comunicazione strategica**.

In relazione a questo ultimo punto, la Regola stabilisce che «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» [capitolo III] (8). Ma l'organizzazione e la gestione della comunità secondo la **Regola Benedettina** 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, alcu-

8- Questa metodologia è riconducibile, in qualche modo, al "brainstorming" messo a punto da Osborn [Osborn A. F., Applied Imagination, Scribner's, New York, 1963].

ni tra i più importanti concetti benedettini, presenti nella **Regola**:

- la stabilitas;
- l'humilitas (da "humus");
- l'obscurta/auscultata;
- la discretio;
- la taciturnitas;
- la statio;
- la mormorazione;
- l'ora competens;
- la consolatio;
- la responsabilitas (da "responsum+abilis");
- la sopportazione;
- lo zelo;
- l'autorità (da "auctoritas");
- il decidere (da "de+caedere");
- la consapevolezza;
- il trasformare; E così via.

Ma con la "Regola" cambia il valore ed il ruolo del "lavoro" per l'uomo

Il Capitolo XLVIII dedicato al «**lavoro manuale quotidiano**» («De opere manuun quotidiano» nella lingua latina) si apre con un lapidario "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". Poi, in uno dei passaggi successivi, sottolinea che "sono veramente monaci quando vivono del lavoro delle proprie mani, come hanno fatto i padri e gli apostoli".

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 [Moulin, 2008].

Grazie a San Benedetto ed al suo modello di monachesimo occidentale, il lavoro viene nobilitato e diventa un modo di pregare Dio e di contribuire alla realizzazione della gloria di Dio.

Nell'ultimo periodo dell'Impero Romano, infatti, il lavoro costituiva una attività assolutamente disdicevole degna solo di uno schiavo. Infatti, forse una delle più grandi innovazioni introdotte nella cultura europea da San Benedetto, grazie alla sua **Regola**, riguarda proprio il "**lavoro**"; fino al grande movimento monacale al vertice della pira-

mide sociale c'erano i «non lavoratori».

Anche se questa rivoluzione è iniziata dentro le Abbazie e solo, in un secondo momento, all'interno delle mura della città.

Con San Benedetto prende il via una vera e propria rivoluzione nella cultura del lavoro:

- esso acquista una valenza positiva;
- diviene un mezzo di crescita e di espressione di sé;
- ha consentito di fornire un contributo alla civiltà.

Il famoso motto «**ora et labora**» di San Benedetto rappresentò ben più di una via di mera santità individuale: la cultura benedettina divenne nei secoli una vera e propria cultura del lavoro e dell'economia; il prof. Pezzimenti sottolinea che «"**ora et labora**" non è solo un motto o un ideale di vita! È la vita stessa che deve incarnarsi in quelle due parole tenute insieme da una congiunzione che esprime la stringente reciprocità dei due termini.

Non si tratta di due alternative, ma di due aspetti inscindibili, ognuno dei quali finisce per dare il vero senso all'altro».

Ogni attività ha la stessa dignità delle altre e, nello spirito della Regola, tutte devono ricevere la stessa dedizione:

- la **preghiera**, così come le opere e cioè la carità,
- il **lavoro manuale** come quello intellettuale.

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 dall'impegno sociale: San Benedetto tenta, con la sua REGOLA, di trovare un punto di equilibrio tra attività e contemplazione». [Bruni e Smerilli, 2008]

Il senso di **comunità** viene vissuto come una potente spinta verso la Qualità.

La comunità attribuisce maggiore importanza all'orgoglio del lavoro piuttosto che all'individuo. Si tratta di qualcosa che può essere attuato solo tramite il lavoro di squadra, perché le sue radici sono più profonde: è la fierezza di appartenere alla collettività!

È questo senso di dignità che porta i componenti dell'organizzazione (cioè i dipendenti nelle aziende) a proclamare al mondo esterno dove lavorano.

La motivazione benedettina per la qualità collettiva è nell'affermazione delle capacità personali, rafforzata dalla disciplina della **Regola**; la chiave della qualità benedettina è rendere lo sforzo individuale parte integrante della comunità. [Skrabec, 1998]

I monaci eseguivano splendide copie artistiche dei libri, ognuna delle quali poteva richiedere anche un anno di lavoro. Il riconoscimento per quest'opera scrupolosa non andava al singolo, ma al valore complessivo dell'attività comunitaria.

La qualità benedettina non era rivolta solo ai prodotti, ma anche ai servizi; infatti, chi visitava un monastero poteva aspettarsi vitto e alloggio. La virtù ed il concetto di ospitalità si fondano su principi cristiani, tuttavia vi erano dei benefici collaterali; i viaggiatori scambiavano idee, recavano notizie e talvolta informazioni.

Quindi, la cortesia verso i visitatori contribuiva ad accrescere le conoscenze benedettine.

Al centro del processo qualitativo benedettino è presente l'idea di svolgere bene un lavoro fin dall'inizio, ma san Benedetto era ben consapevole che questo era solo un concetto astratto. Le persone commettono errori, che sono all'origine dei problemi di qualità e, molto spesso, questi errori sono causati da semplici sviste.

Purtroppo, il timore di evidenziare l'errore e di riportarlo ai propri superiori per attivare un tem-

pestivo intervento correttivo costituisce una delle cause fondamentali della cattiva qualità finale di un prodotto/servizio.

La **Regola**, quindi, non pretendeva che un lavoro fosse sempre compiuto alla perfezione, ma esigeva che gli errori fossero denunciati subito. Le sanzioni disciplinari erano più severe per non aver riportato gli errori che per averli commessi.

A tal proposito il capitolo XLVI della Regula precisava che «*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*».

Ma questo è proprio uno dei principi innovativi base del «just in time» (9): il **Jidohka**.

In fondo in fondo, gli unici "segreti" del metodo erano alcuni concetti-base, come quelli di:

comunità; controllo su se stessi; eliminazione dei timori; disciplina; sorveglianza. San Benedetto, in sintesi: considerava l'eccellenza umana un problema del sistema, non del singolo; vedeva la comunità, la Regola e la disciplina come i "mezzi" per portare il sistema alla perfezione. Ma, ovviamente, la disciplina si concentrava sulla persona solo nei casi in cui non vi fosse accordo con i valori comunitari della comunità monastica. La Regola prevedeva anche l'entrata in gioco dei "mentori" per assicurare e/o rafforzare le condizioni ed il corretto trasferimento delle conoscenze necessarie per creare l'eccellenza (10) e l'innovazione nelle arti e nei mestieri. [Skrabec, 1998]

9- Il "just in time" è un metodo messo a punto in Giappone da Taiichi OHNO negli anni cinquanta del secolo scorso all'interno degli stabilimenti della Toyota ed esportato in tutto il mondo. [Sergio Bini, il JUST IN TIME: una soluzione di Qualità per l'organizzazione aziendale, in "L'AMMINISTRAZIONE FERROVIARIA", Rivista del CAFI, Roma n. 4/aprile 2000]

10. Meritano di essere ricordati tre degli otto principi che sono a base dei Sistemi di Gestione per la Qualità (formulati nello standard internazionale ISO 9001:2005) che tutti i gestori di organizzazioni dovrebbero apprendere per avviare una rivoluzione culturale nel loro modo di condurre le stesse:

- 2° principio della Gestione per la Qualità: la LEADERSHIP
«i capi stabiliscono unità di intenti e di indirizzo della organizzazione. Essi dovrebbero creare e mantenere un ambiente interno che coinvolga pienamente il personale nel perseguimento degli obiettivi della organizzazione»;
- 3° principio della Gestione per la Qualità: il COINVOLGIMENTO DEL PERSONALE
«le persone, a tutti i livelli, costituiscono l'essenza dell'organizzazione ed il loro pieno coinvolgimento permette di porre le loro capacità al servizio della organizzazione»;
- 7° principio della Gestione per la Qualità: le DECISIONI BASATE SU DATI DI FATTO
«le decisioni efficaci si basano sull'analisi di dati e di informazioni».

Conclusioni

È fuori discussione che la **“Regola benedettina”** sia ancora viva e attuale non solo all’interno delle mura monastiche, ma anche nelle organizzazioni gestite con saggezza e lungimiranza.

È bello vedere che il modello organizzativo tracciato da San Benedetto da Norcia nella Regola non sia un “pezzo di antiquariato”, ma sia ancora efficace ed applicabile nelle imprese e nelle organizzazioni: tanti lo ritengono addirittura (ancora) molto innovativo.

Ogni giorno si vogliono cercare le motivazioni dell’operare in mondi ed ambiti che non possono dare risposte o che appartengono a delle realtà che hanno escluso i valori naturalmente fondamentali dell’uomo. E, mentre si è impegnati in questa ricerca che non porta da nessuna parte, la **Regola** è lì, che parla, adesso come 1.500 anni fa, di quei valori eterni che si vogliono 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 con 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 dove possa essere più bello vivere e lavorare.

Lo scopo del “modello-Regola” è quello di creare l’anima dei processi e di farla crescere nel tempo. Si potrà così sviluppare una organizzazione salda dove l’anima non si sostituisca al profitto, ma lo renda solo più consapevole. Riportando il valore delle persone al centro dell’impresa questa si rinnova, ritrova slancio, diventa futuribile e sarà anche più piacevole lavorarci.

Lo scopo non è quello di cambiare il mercato, ma di affrontarlo con uno spirito diverso, più pronto all’ascolto e quindi più preparato a cogliere le giuste occasioni. [Bianchi, 2006]

Il 24 ottobre 1964 il Sommo Pontefice Paolo VI, con Lettera Apostolica **«Pacis nuntius»**, proclamava San Benedetto da Norcia Patrono primario dell’Europa; il grande monaco, infatti, grazie al “suo” movimento cenobitico occidentale ha consentito la nascita dell’Europa cristiana grazie all’azione solida, concreta e silenziosa dei monaci. Il monachesimo, pragmatico e mistico al tempo stesso, ha consentito di ricostruire il tessuto sociale, economico, culturale e spirituale di un continente mentre l’agonizzante Impero romano si stava dissolvendo.

Anche per questo motivo, andrebbero ricercate con attenzione le possibili motivazioni che hanno portato l’Unione Europea a voler continuare a negare (non solo formalmente, ma anche fattualmente) la matrice cristiana/benedettina delle origini della propria cultura occidentale.

I “registri” dell’attuale gestione dell’Unione Europea sembrano concentrare le proprie attenzioni quasi esclusivamente all’economia ed alla finanza; infatti, sembra quasi che per le burocrazie europee non esistano più né le persone, né i “cittadini”, ma solo dei “consumatori”. Non sembrano meritevoli di attenzione nemmeno i “lavoratori”, considerati essenzialmente come “forza lavoro” e considerati quasi una “merce” intercambiabile (quasi del tipo “usa e getta”), grazie all’adozione di soluzioni delocalizzate sempre più economiche.

Forse si sta realizzando proprio quanto previsto, con preoccupazione, da George Orwell quando avvertiva che *“chi si appropria del nostro passato, si appropria del nostro futuro”*, come stava accadendo anche ai tempi di San Benedetto.

Quadro riepilogativo, con l'illustrazione sintetica, dei settantatré capitoli della Regola di San Benedetto

CAPITOLO ARGOMENTO

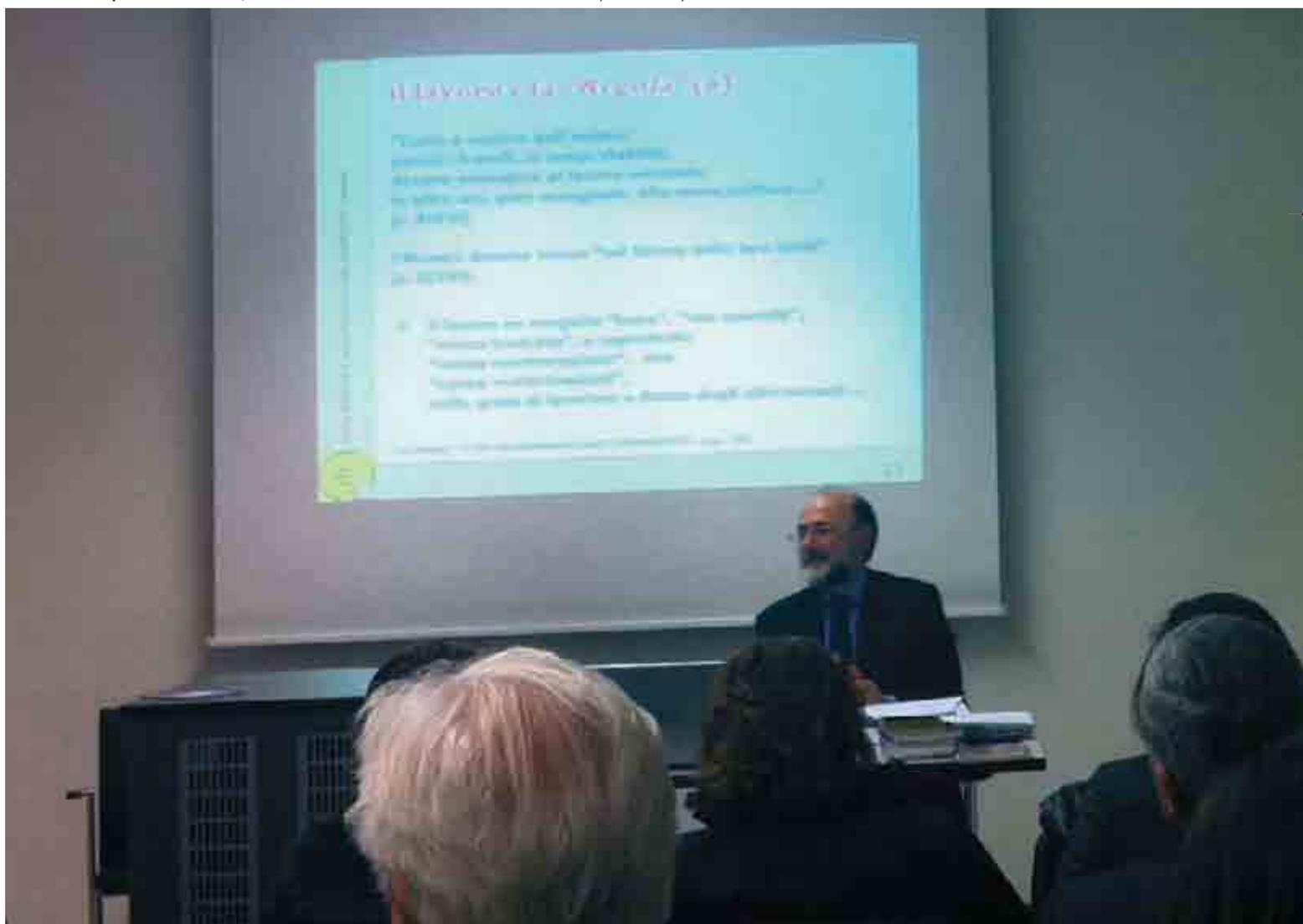
I	definisce i <i>quattro tipi</i> principali di monachesimo: 1) Cenobiti , cioè coloro che vivono in un monastero sotto la guida di un Abate; 2) Anacoreti, o eremiti , che vivono in solitudine dopo essersi messi alla prova in un monastero; 3) Sarabaiti , che vivono in gruppi di due o tre, senza regole prestabilite o un superiore; 4) Girovaghi , monaci viandanti che vivono andando da un monastero all'altro portando discredito alla professione monastica. La Regola si rivolge solo ai primi.
II	descrive le qualità che devono caratterizzare l'Abate , raccomandandogli di non dimostrare preferenze verso i suoi monaci, fatti salvi meriti particolari, avvertendolo allo stesso momento che è responsabile della salvezza delle anime che gli sono affidate.
III	decreta l'obbligo da parte dell'Abate di convocare i confratelli, per consultarli sugli affari importanti per la comunità.
IV	elena i doveri di un Cristiano in settantadue precetti, che chiama " strumenti per il buon lavoro ". Per la gran parte fanno riferimento (o nello spirito o nella lettera) alle Sacre Scritture.
V	prescrive una OBEDIENZA pronta, gioiosa e assoluta al superiore, e definisce l'obbedienza come il primo grado dell'umiltà.
VI	tratta del SILENZIO , raccomandando moderazione nell'uso della parola, ma non proibisce la conversazione quando è utile o necessaria.
VII	tratta dell' UMILTA' , individuandone dodici gradi/livelli che, come gradini di una scala, portano al Paradiso: 1) <i>avere timore di Dio</i> ; 2) <i>reprimere la propria volontà</i> ; 3) <i>sottomettersi alla volontà dei superiori</i> ; 4) <i>obbedire anche nelle cose più dure e difficili</i> ; 5) <i>confessare i propri errori</i> ; 6) <i>riconoscere la propria pochezza</i> ; 7) <i>preferire gli altri a sé stessi</i> ; 8) <i>evitare la solitudine</i> ; 9) <i>parlare solo nei momenti prestabiliti</i> ; 10) <i>soffocare il riso scomposto</i> ; 11) <i>reprimere l'orgoglio</i> ; 12) <i>dimostrarsi umili verso gli altri</i> . Nel Capitolo viene illustrata in modo interessante la struttura della scala che ha come montanti il "cuore" e la "anima".
dall'VIII al XVIII	si occupano di regolare l' Ufficio Divino scandito dalle Ore Canoniche, sette del giorno e una di notte. Le orazioni sono stabilite in dettaglio specificando cosa recitare in inverno o in estate, di domenica, nei giorni festivi, e così via.
XIX	sottolinea la reverenza che si deve tenere in presenza di Dio.
XX	stabilisce che le preghiere in comune siano brevi.
XXI	impone la nomina di un decano ogni dieci monaci, e prescrive anche come deve essere scelto.

XXII	regola tutto quanto concerne il dormitorio. Stabilisce, ad esempio, che ciascun monaco abbia un proprio letto, che dorma nel proprio abito così da essere pronto ad alzarsi senza ritardo, e che una luce debba essere tenuta accesa nel dormitorio per tutta la notte.
dal XXIII al XXX	trattano delle violazioni alla Regola e stabilisce una scala graduale di pene: ammonizione privata; reprimenda pubblica; separazione dai confratelli durante i pasti ed in ogni altra occasione; flagellazione; espulsione da adottare solo come ultima risorsa, quando ogni altro mezzo per richiamare il monaco è risultato vano. In ogni caso l'espulso deve essere nuovamente accettato su sua richiesta. Se però è espulso per tre volte, allora ogni sua richiesta può essere ignorata.
XXXI e XXXII	stabiliscono le qualità del monaco Cellerario e di altri responsabili per curare i beni del monastero, che sono da trattare con la stessa cura dei vasi sacri dell'altare.
XXXIII	proibisce ai monaci il possesso privato di qualsiasi bene senza il permesso dell'Abate. Quest'ultimo, inoltre, deve impegnarsi a fornire il loro necessario.
XXXIV	prescrive la giusta distribuzione di quanto necessario alla vita del monaco.
XXXV	stabilisce che i monaci servano a turno nella cucina.
XXXVI e XXXVII	ordinano che la comunità monastica si deve prendere cura dei più deboli (malati, vecchi e giovani) che possono godere di dispense speciali dalla Regola, soprattutto per quanto concerne il cibo.
XXXVIII	prescrive l'ascolto delle Sacre Scritture durante i pasti. Della lettura ad alta voce è incaricato un monaco a rotazione con turni settimanali. Per non disturbare la lettura, durante i pasti vige la regola del silenzio per cui ci si può esprimere solo a gesti. Il lettore, dal canto suo, mangia insieme agli inservienti dopo che gli altri hanno finito, ma può mangiare un po' anche prima, se questo può aiutarlo a sopportare la fatica.
XXXIX e XL	regolano la quantità e qualità del cibo: due pasti al giorno durante i quali si consumano due piatti di cibo cotto ciascuno. Una libbra (circa 450 g) di pane ed una hemina (un'antica unità di misura romana pari a circa un quarto di litro) di vino per ciascun monaco. La carne è proibita a tutti eccetto che ai malati e a chi era debilitato fisicamente. Tra le facoltà dell'Abate, inoltre, c'è anche la possibilità di aumentare le porzioni quotidiane, se lo reputa necessario.
XLI	prescrive l'orario per i pasti, che variano in funzione delle stagioni.
XLII	ordina per la sera, prima della Compieta, la meditazione comune di Conferenze, Vite dei Padri o di qualche altra opera di edificazione morale; dopo questo incontro deve essere rispettato il più stretto silenzio fino la mattina.
dal XLIII al XLVI	trattano degli errori veniali (ad esempio arrivare in ritardo alle preghiere o ai pasti) e stabilisce le relative penitenze per i trasgressori.
XLVII	affida all'Abate il dovere di chiamare i fratelli al "Mondo di Dio" e di scegliere chi deve cantare o leggere.
XLVIII	sottolinea l'importanza del lavoro manuale e stabilisce quanto tempo dedicargli quotidianamente. Questo varia in funzione delle stagioni ma non deve essere inferiore alle cinque ore. Compito dell'Abate è di verificare non solo che tutti lavorino, ma anche di assicurarsi che il compito assegnato a ciascuno sia commisurato alle sue capacità.

XLIX	stabilisce gli adempimenti per la Quaresima e raccomanda qualche rinuncia volontaria in quel periodo, con il permesso dell'Abate.
L e LI	contengono regole per i monaci che lavorano nei campi o sono in viaggio. A loro viene chiesto, nei limiti del possibile, di unirsi in spirito con i confratelli del monastero nelle ore stabilite per la preghiera.
LII	stabilisce che l'oratorio sia usato solo per le orazioni.
LIII	parla degli ospiti che devono essere ricevuti "come lo stesso Cristo" originando quella tradizione di ospitalità che ha caratterizzato i Benedettini di ogni epoca. In particolare, gli ospiti devono essere trattati dall'Abate o dai suoi incaricati con cortesia e durante la loro permanenza devono essere posti sotto la protezione del monaco, ma non hanno il diritto ad unirsi con il resto della comunità monastica senza un permesso speciale.
LIV	vieta ai monaci di ricevere lettere o regali senza il permesso dell'Abate.
LV	regola l'abbigliamento dei monaci, che deve essere sufficiente sia in quantità e qualità, semplice ed economico, adatto al clima ed alla località secondo quanto stabilito dall'Abate. Ogni monaco, inoltre, deve avere abiti di ricambio per permettere che siano lavati. In occasione di un viaggio al monaco devono essere messi a disposizione abiti di migliore qualità. Gli abiti vecchi, infine, devono essere messi da parte per i poveri.
LVI	stabilisce che l'Abate mangi con gli ospiti.
LVII	ordina l'umiltà degli artigiani del monastero ed impone che quando i loro prodotti sono venduti, lo devono essere a prezzi inferiori a quelli di mercato.
LVIII	stabilisce le regole per l'ammissione dei postulanti la cui volontà deve essere posta a dura prova. Questa materia era stata precedentemente regolata dalla Chiesa ai cui insegnamenti si adegua anche San Benedetto; innanzitutto il postulante deve trascorrere un breve periodo come ospite; quindi è ammesso nel noviziato dove, sotto la guida di un maestro, la sua vocazione è messa alla prova con severità ed è libero di rinunciare in ogni momento; se dopo dodici mesi persevera ancora nelle sue intenzioni, allora può essere ammesso a pronunciare i voti che lo legano per sempre al monastero.
LIX	stabilisce le condizioni per l'ammissione dei ragazzi nel monastero.
LX	regola la posizione dei sacerdoti che desiderano unirsi ad una comunità monastica. Li esorta, inoltre, ad essere un esempio di umiltà per tutti e stabilisce che esercitino il loro ministero solo con il permesso dell'Abate.
LXI	consente l'accoglienza di monaci esterni come ospiti e il loro incorporamento nella comunità su richiesta.
LXII	stabilisce che i privilegi nella comunità siano determinati per la data di ammissione, meriti personali o compiti assegnati dall'Abate.
LXIV	stabilisce che l'Abate sia eletto dai suoi monaci che lo devono scegliere per la sua carità, lo zelo e la discrezione.
LXV	permette, se necessario, la nomina di un Priore (il vice dell'Abate) ma avverte che sia completamente sottomesso all'Abate che può ammonirlo, deporlo dall'incarico o espellerlo in caso di cattiva condotta.
LXVI	prevede la nomina di un portinaio, un monaco anziano ed assennato, e raccomanda che ciascun monastero debba essere, nei limiti del possibile,

	autonomo così da limitare le relazioni con il mondo esterno.
LXVII	istruisce i monaci in viaggio.
LXVIII	ordina che tutti eseguano gioiosamente quanto viene loro comandato, per quanto difficile possa essere il compito affidato.
LXIX	vieta ai monaci di prendere le difese di un altro monaco.
LXX	proibisce che lottino tra loro.
LXXI	incoraggia i monaci ad essere obbedienti non solo verso l'Abate ed i superiori ma anche reciprocamente.
LXXII	è una breve esortazione allo zelo ed alla carità fraterna.
LXXIII	è l'epilogo dove si dichiara che la Regola non è proposta come un ideale di perfezione, ma solo come uno strumento per avvicinarsi a Dio ed è intesa principalmente come una guida per chi comincia il suo cammino spirituale.

Un momento del Convegno tenutosi a Roma il 19 dicembre 2011 presso il Pontificio Ateneo di Sant'Anselmo di Roma (Aventino).



Bibliografia e letture consigliate

- David BATSTONE (2005), **SALVIAMO L'ANIMA DELLE AZIENDE (e chissà, forse anche la nostra)**, ETAS, Milano;
- BENEDETTO XVI (2009), **CARITAS IN VERITATE** (enciclica), Libreria Editrice Vaticana;
- Paolo G. BIANCHI (2006), **ORA ET LABORA: la Regola Benedettina applicata alla strategia d'impresa e al lavoro manageriale**, XENIA Edizioni, Milano;
- Lavinia BIFULCO (2002), **CHE COS'E' UNA ORGANIZZAZIONE**, Edizioni Carocci, Roma;
- Sergio BINI (2003), **GESU' COME MANAGER: gli insegnamenti di Gesù per il business di oggi**, [recensione commentata del libro] in "L'Amministrazione Ferroviaria", rivista edita dal CAFI, Roma, numero 9 (settembre);
- Sergio BINI (2009), **SISTEMI DI GESTIONE: il futuro per le organizzazioni**, Tecna Editrice, Roma;
- Bob BRINER (1997), **GESU' COME MANAGER: gli insegnamenti di Gesù per il business di oggi**, Oscar Mondadori, Milano;
- Luigino BRUNI e Alessandra SMERILLI (2010), **BENEDETTA ECONOMIA: Benedetto da Norcia e Francesco d'Assisi nella storia economica europea**, Città Nuova Editrice, Roma;
- Joan CHITTISTER, OSB (1999), **FERMATI E ASCOLTA IL TUO CUORE: vivere oggi la Regola di San Benedetto**, EFFATA' EDITRICE, Cantalupa (Torino);
- Gloria CUCCATO (2005), **SAN BENEDETTO: un uomo che desidera la vita**, Marietti 182 Editore, Genova-Milano;
- Richard L. DAFT (2004), **ORGANIZATION THEORY AND DESIGN**, South-Western College Publishing (traduzione italiana: ORGANIZZAZIONE AZIENDALE, APOGEO Edizioni, Milano, 2004);
- Adalbert de VOGÜÉ (1999), **SAN BENEDETTO – Uomo di Dio**, Edizioni San Paolo, Cinisello Balsamo (Milano);
- Gianfranco DIOGUARDI (2007), **NATURA E SPIRITO DELL'IMPRESA**, Donzelli Editore, Roma;
- Peter F. DRUCKER (1954), **THE PRACTICE OF MANAGEMENT**, Curtis Brown Limited, London, (traduzione italiana: IL POTERE DEI DIRIGENTI – Cosa significa oggi dirigere?, ETAS Libri, Milano, 1978);
- Umberto ECO (1980), **IL NOME DELLA ROSA**, Bompiani Editore, Milano;
- Amalia Lucia FAZZARI (2001), **GLI STRUMENTI DEL TOTAL QUALITY MANAGEMENT E LA TEORIA DEL VALORE**, Casa Editrice CEDAM, Padova;
- Amalia Lucia FAZZARI e Sergio BINI (2008), **MANAGEMENT & QUALITÀ – LE INTANGIBILITÀ COMPETITIVE: cultura, comunicazione, benessere, percezione**, Editore Nuovo Studio Tecna, Roma;
- Massimo FOLADOR (2006), **L'ORGANIZZAZIONE PERFETTA: la Regola di San Benedetto una saggezza antica al servizio dell'impresa moderna**, Edizioni Angelo Guerini e Associati, Milano;
- San Bernardo di CHIARAVALLE (2010), **DE LAUDE NOVAE MILITIAE**, (traduzione di Giancarlo BROGI), Edizioni Argonautiche, Chianciano Terme (Siena);
- Anselm GRÜN (2006), **BENEDETTO DA NORCIA: la Regola per l'uomo d'oggi**, Edizioni San Paolo, Cinisello Balsamo (Milano);
- Anselm GRÜN (2008), **FELICITÀ BEATA: l'ottuplice via verso una vita riuscita**, Edizioni San Paolo, Cinisello Balsamo (Milano);
- Ludmila GRYGIEL (2004), **SAN BENEDETTO IL PRIMO EUROPEO**, Edizioni Cantagalli, Siena;
- Christian JACQ (2009), **IL MESSAGGIO DEI COSTRUTTORI DI CATTEDRALI**, Edizioni L'Età dell'Acquario, Torino;
- D. Massimo LAPPONI (2009), **SAN BENEDETTO E LA VITA FAMILIARE**, Libreria Editrice Fiorentina, Firenze;
- GREGORIO MAGNO (1975), **VITA DI SAN BENEDETTO E LA REGOLA**, Città Nuova Editrice, Roma;
- Abraham MASLOW (2004), **IL MANAGEMENT**, ARMANDO Editore, Roma;
- Giovanni MICCOLI (1987), **I MONACI**, in Jacques LE GOFF (a cura di), **L'UOMO MEDIEVALE**, Editori Laterza;
- Henry MINTZBERG (1983), **STRUCTURE IN FIVES. DESIGNING EFFECTIVE ORGANIZATIONS**, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, (traduzione italiana: LA PROGETTAZIONE DELL'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE, Società Editrice Il Mulino, Bologna, 1996);
- Luciana MORTARI (a cura di) (1971), **VITA E DETTI DEI PADRI DEL DESERTO**, Città Nuova Editrice, Roma;
- Léo MOULIN (2008), **LA VITA QUOTIDIANA SECONDO SAN BENEDETTO**, Editoriale Jaca Book, Milano;
- Pontificio Consiglio della Giustizia e della Pace (2005), **COMPENDIO DELLA DOTTRINA SOCIALE DELLA CHIESA**, Libreria Editrice Vaticana, Città del Vaticano;
- Salvatore PRICOCO (a cura di) (1995), **LA REGOLA DI SAN BENEDETTO E LE REGOLE DEI PADRI**, Arnoldo Mondadori Editori;
- Quentin R. SKRABEC jr. (2007), **LA REGOLA DI SAN BENEDETTO PER IL SUCCESSO NEGLI AFFARI**, HERMES Edizioni, Roma;
- Dorino TUNIZ (a cura di) (2004), **BENEDETTO DA NORCIA**, Edizioni San Paolo, Cinisello Balsamo (Milano);
- Raffaello VIGNALI (2006), **EPPUR SI MUOVE – Innovazione e piccola impresa**, Editore Guerini e Associati, Milano.



I lavori del Seminario sono stati introdotti dalla prolusione tenuta dal Magnifico Rettore dell'Ateneo Rev. prof. dott. Juan Javier Flores Arcas O.S.B. Le conclusioni sono state formulate dal Rev. padre Markus Muff O.S.B. Director of Development for Europe del Pontificio Ateneo di Sant'Anselmo.



Il Seminario sul tema "DALLA REGOLA BENEDETTINA ALLA QUALITÀ TOTALE"; del quale si parla nel presente scritto, si è tenuto il 19 dicembre 2011, nella antica e prestigiosa Università Internazionale dei Monaci Benedettini: il Pontificio Ateneo di Sant'Anselmo all'Aventino.

Il Pontificio Ateneo Sant'Anselmo in Urbe è l'Ateneo Internazionale dei Benedettini, che offre corsi di Filosofia, Teologia e Liturgia, e corsi di specializzazione in Filosofia e Mistica, Studi Monastici, Lingue, Teologia Sacramentaria e Storia della Teologia.

Il Collegio di Sant'Anselmo, fu fondato nel 1887 da Leone XIII come Scuola Internazionale di Teologia per i Benedettini.

Il Pontificio Ateneo Sant'Anselmo, riconosciuto come scuola nel 1952, è diventato, in seguito alle riforme nella formazione teologica dopo il Concilio Vaticano II, una parte integrante del sistema delle scuole di teologia romane. Come parte di questo sistema romano, considerato sia come scuola (l'Ateneo) che come residenza (il Collegio), Sant'Anselmo riceve gli studenti da tutte le Congregazioni Benedettine e dai paesi di tutto il mondo.



Il Pontificio Ateneo Sant'Anselmo e il Pontificio Istituto Liturgico hanno sede accanto alla chiesa di Sant'Anselmo all'Aventino.

È una chiesa di Roma, nel rione Ripa, in piazza dei Cavalieri di Malta. La chiesa, malgrado le apparenze, è di recente costruzione; essa, infatti, risale alla fine dell'Ottocento, costruita da Francesco Vespignani tra il 1892 e il 1896, su un terreno donato dai Cavalieri di Malta ai Benedettini, che ne fecero, con l'annesso monastero e l'Università Teologica, il loro centro a Roma, sede dell'Abate Primate dell'Ordine.



La chiesa è nota, soprattutto ai romani, per le esecuzioni di canto gregoriano offerte dai monaci durante le celebrazioni liturgiche domenicali.

Nell'ambito delle manifestazioni organizzate per la Settimana Europea della Qualità, l'Associazione Italiana Cultura per la Qualità AICQ-ci di Roma ha organizzato il 19 dicembre 2011, il Seminario "DALLA REGOLA BENEDETTINA ALLA QUALITÀ TOTALE" presso la prestigiosa Università Internazionale dei Monaci Benedettini: il Pontificio Ateneo di Sant'Anselmo di Roma (sull'Aventino).

Costituita in Milano l'11 Maggio 1955, Aicq è un'Associazione senza fini di lucro, che si propone di diffondere in Italia la cultura della Qualità e i metodi per pianificare, costruire, controllare e certificare la Qualità dei prodotti, dei servizi, delle organizzazioni e delle discipline connesse.

Aicq si propone di raggiungere il suo obiettivo attraverso la formazione (corsi nazionali e territoriali) e l'informazione (le riviste Qualità, la Newsletter, le pubblicazioni periodiche), i seminari, le tavole rotonde e i convegni nelle principali città italiane nonché attraverso i Comitati e Settori (gruppi di studio), il progetto EQDL ed EFQM.

La FORMAZIONE

I programmi di formazione sono realizzati da esperti del mondo accademico e delle aziende.

Il calendario corsi si divide tra corsi 40 ore e corsi specifici organizzati in autonomia della Federata Aicq.

I corsi 40 ore riguardano i Sistemi di Gestione Aziendali (qualità, ambiente, salute e sicurezza, sicurezza delle informazioni) e sono certificati Aicq Sicev. I corsi specifici riguardano lo studio di norme e applicazioni specifiche.

L'INFORMAZIONE

L'organo ufficiale d'informazione è la rivista bimestrale Qualità, ma Aicq propone ai suoi soci anche la rivista Qualità on line e mensilmente la Newsletter, con le novità dal mondo della qualità.

Aicq è dotata di una ricca biblioteca di pubblicazioni periodiche e saggi sulla qualità, a disposizione del pubblico.

EVENTI NAZIONALI e TERRITORIALI

La filosofia di AICQ è incentrata sulla diffusione della Cultura della Qualità.

Per farlo è consuetudine realizzare convegni in accordo con i Settori ed i Comitati di Aicq. Di particolare rilievo la Settimana Europea della Qualità che si tiene annualmente in novembre con la collaborazione delle Federate.

PATENTE EQDL

La "Patente Europea della Qualità" (EQDL) è un certificato che attesta il possesso dei requisiti minimi di conoscenza dei termini, delle norme, dei metodi e dei processi utilizzati nel mondo della Qualità.

Il progetto è realizzato da AICQ in collaborazione con AICA.

EFQM

L'European Foundation for Quality Management è un'organizzazione no profit finalizzata alla promozione della Qualità e dell'Eccellenza. Secondo il modello EFQM l'Eccellenza significa: "eccezionale capacità di gestione dell'organizzazione e di conseguimento di risultati".

AICQ, come National Partner Organization di EFQM, diffonde e applica in Italia il modello EFQM ed i connessi strumenti operativi.

IL BAGAGLIO CULTURALE

AICQ ha accumulato un grande bagaglio DI CONOSCENZE:

- una quarantennale esperienza di corsi
- una raccolta di documentazione
- una raccolta di informazioni relative sia all'impostazione generale che agli specifici strumenti applicativi.

AICQ ha accumulato un grande bagaglio di ESPERIENZE APPLICATIVE:

- nelle varie attività aziendali (l'acquisto, il progetto, la produzione, l'assistenza post-vendita)
- nei più svariati settori tecnologici (l'elenco dei suoi settori spazia dall'alimentare all'aerospaziale al tessile)
- nel confronto di esperienze pratiche.

AICQ-ci ha la propria sede in via San Vito, n.17 - 00185 Roma

tel. 064464132 • 0644703329 • fax 064464145 • info@aicqci.it • www.aicqci.it