

UN CASO DI CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO NELL'EUROPA DEL IX SECOLO

Ars artium regimen animarum
L'arte suprema è il governo delle anime
GREGORIO MAGNO, *Regula pastoralis*

Da qualche tempo il dibattito sulle radici spirituali dell'Occidente europeo ha favorito una riscoperta di scenari a noi geograficamente prossimi ma dall'inaspettata atmosfera esotica, primo fra tutte quell'insieme di esperienze genericamente identificate col fenomeno del monachesimo in Europa, che nel nostro paese trova testimonianze illustri ed esempi rilevanti. Soggiogate dall'indubbio fascino di quel passato, sono conseguentemente emerse iniziative di coniugazione dell'esperienza storica con la nostra modernità, sia in termini di confronto diretto che di declinazione di temi, metodi, e più in generale di approcci del pensiero. Non ha fatto eccezione in questo senso la letteratura aziendalistica, che si è cimentata – quantomeno teoricamente – nell'applicare alle trasmodanti realtà dell'oggi le regole e precetti definiti in quel passato. Ne sono derivati studi spesso affascinanti, a volte discutibili, comunque sempre degni di interesse.

Riconosciamo tuttavia un senso di inadeguatezza a tali operazioni, e non ci riferiamo all'interpretazione più o meno corretta delle fonti storiche, ma proprio al significato dell'operazione in quanto tale. La volontà di «dimostrare» la validità di modelli riferiti a un'esperienza così remota ci sembra maschere fini non esattamente pertinenti all'approfondimento e allo sviluppo di una dottrina e di una prassi. Quale paziente accetterebbe oggi cure fondate sui principi della grande Scuola medica di Salerno, nata alla fine del X secolo? Se non dannose o inefficaci, quelle cure si rivelerebbero di qualche beneficio solo nella misura in cui coincidessero con le nozioni della medicina moderna. Il che significa anche che, qualora quelle teorie si dimostrassero sufficientemente vaghe ed imprecise, sarebbero semplicemente ricondotte ai principi oggi riconosciuti come scientificamente validi, e pertanto nulla aggiungerebbero a questi ultimi.

Perché dunque sforzarsi di dimostrare l'efficacia della *Regola di san Benedetto* applicata all'impresa contemporanea¹? I risultati di simili interrogativi ci sembrano essenzialmente due: esercitarsi in una sorta di giuoco intellettuale, innocuo quanto inutile, e – peggio – suggerire giustificazioni pseudo-storiche a comportamenti maturati in altri ambiti, teorici o pratici che siano.

Facciamo un esempio. Il principio gerarchico che la *Regola* incardina sul concetto di autorità risiede nel precetto dell'«obbedienza», un'obbedienza cieca ed assoluta che i monaci sono tenuti ad osservare nei confronti dell'abate. Poiché alla luce

¹ Cfr. MASSIMO FOLADOR, *L'organizzazione perfetta. La regola di san Benedetto. Una saggezza antica al servizio dell'impresa moderna*, Guerini e Associati, Milano, 2006.

della nostra sensibilità moderna tale principio ci appare non solo eticamente censurabile, ma anche ottusamente inefficiente, si tenta di darne un'interpretazione edulcorata sulla scorta di avventurose etimologie. Secondo alcuni autori l'accezione corretta di *oboedire* sarebbe quella di *ascoltare*: «obbedienza diventa allora qualcosa di più di un semplice atto, di un'azione dovuta, come noi oggi siamo portati ad intendere. Ciò che la caratterizza è soprattutto una predisposizione d'animo, la capacità di porsi in ascolto con attenzione e di poter così comprendere le cose nel profondo»².

In realtà qui si esemplifica una delle tante violenze perpetrate nei confronti della storia, quando pretendiamo di adeguarla ai valori della nostra modernità. Sia detto a chiare lettere: l'arricchimento attraverso il confronto, il rispetto della diversità di opinioni, la condivisione degli obiettivi, sono tutti principi che non appartengono al passato. Per quanto «obbedire» possa considerarsi come una forma dell'«ascoltare», del «prestare attenzione», quando la *Regola* parla di *obedientia sine mora*, «obbedienza senza la minima esitazione», appare chiaro che – quale che sia l'esegesi del testo – al monaco non veniva affatto chiesta una «collaborazione partecipativa».

Ma v'è di più. La severità della disciplina alla quale i monaci si sottoponevano non era soltanto funzionale al perseguimento degli obiettivi della comunità; essa *doveva* essere severa, in virtù dell'esperienza di purificazione, (e quindi espiazione dei peccati, umiliazione della *vanitas*, ecc.) che motivava il fedele nel farsi accogliere nel monastero. Si faccia per un attimo mente locale; in breve, gli elementi fondamentali della forma di vita monastica sono:

- uno spazio di vita comune nell'abitazione, nei luoghi di lavoro e di preghiera;
- l'uniformità nel vestito, nel nutrimento, nel comportamento ascetico,
- la regola scritta a garanzia della comunità e perciò
- l'obbedienza al superiore.³

Per un cristiano del VI secolo – in un'epoca cioè in cui la dinamica del meccanismo peccato-confessione-perdono non era ancora stata compiutamente formulata – l'esperienza purificatrice della vita in una comunità monastica era anzitutto vista come mezzo per assicurarsi il paradiso. La stessa forza attribuita alla preghiera (ovvero al potere che dall'orante ricadeva sui suoi beneficiati) era direttamente proporzionale alla severità dell'ascesi, alla durezza delle privazioni a cui il singolo monaco o il suo gruppo di appartenenza sapeva sottoporsi. Non a caso a lungo la teologia si è interrogata su un ruolo modellato più sull'esperienza del Battista che su quella di Cristo, la cui «rinuncia al mondo» è limitata ai soli 40 giorni di ritiro nel deserto.

In questo senso la *Regola* può leggersi come una «scuola di espiazione», come un percorso attraverso il quale l'allievo imparava gradatamente ad accettare tutti quei sacrifici che avrebbero rafforzato il suo animo mortificandone il corpo, laddove con questo termine non si intende soltanto la fisicità, ma anche tutte quelle aspirazioni di status a cui l'individuo poteva legittimamente aspirare all'interno della società medievale: «in una società in cui era forte la consapevolezza dello status sociale, la mortificazione più eroica era di doversi sottomettere in questo modo al comando di un abate»⁴. Chiosava in proposito san Colombano: «È, in realtà, una disciplina che risulta dura a uomini duri,

² IDEM, *Ibidem*, p. 57.

³ Cfr. K. BAUS, voce «Koinobitentum» in J HÖFER e K. RAHNER (a cura di) *Lexikon für Theologie und Kirche*, Freiburg, 1957 e ss., vol. VI, p. 368; cit. in HANS KUNG, *Das Christentum*; trad. it. di G. Moretto, *Cristianesimo. Essenza e storia*, Rizzoli, Milano, 1997, p. 226.

⁴ PETER BROWN, *The Rise of Western Christendom*, trad. it. di M. Sampaolo, *La nascita dell'Europa cristiana*, Laterza, Roma-Bari, 1995, p. 181.

che un uomo debba dipendere sempre dalla bocca di un altro»⁵. Torneremo ancora su questo concetto.

Semmai la questione andrebbe ribaltata: l'*auctoritas* dell'abate era così assoluta che la responsabilità che ne derivava era enorme; ecco perché da questo punto di vista, più della *Regola* risulta illuminante l'opera di un successore di Benedetto, quel Gregorio eletto nel 590 primo papa con questo nome, e che noi oggi ricordiamo come Magno. Fu lui il primo a porsi la questione del potere (oggi diremmo della *leadership*) a fronte della sua esperienza di abate presso un piccolo monastero, ruolo di cui aveva sperimentato la terribile responsabilità: «una volta, per esempio, aveva permesso che un uomo morisse solo, senza il conforto dei suoi compagni, per un solo peccato di avarizia»⁶. D'altronde, ai tempi di Gregorio, la figura di Benedetto (morto nel 547 ca.) apparteneva ormai alla generazione precedente, lo stesso monastero di Montecassino era stato distrutto dai longobardi (ed il tacerlo è inadempienza di una storiografia sommaria); quando si parla di *Regola* benedettina si allude ad un sistema di governo delle istituzioni monacali che perdurarono nel corso dei secoli, ma le comunità dei tempi di Benedetto non erano le stesse di Gregorio e Colombano, e men che meno corrispondevano ad una realtà come quella del monastero di Fulda che andremo ad esaminare più da vicino.

Pertanto, se riguardo un esercizio come quello sopra citato le nostre riserve permangono, ben più interessante ci sembra un'analisi di segno opposto, che tenti di ricondurre alle teorie di oggi una casistica appartenente anche al passato. Oseremmo infatti dire che la bontà di una metodologia di intervento si debba misurare a prescindere dalla realtà a cui viene applicata, e che anzi la flessibilità e la capacità di adattamento a situazioni impreviste costituisca un elemento principe del suo valore.

È noto quanto il recente dibattito sulle caratteristiche dell'economia globalizzata e dei nuovi attori internazionali sollevi con sempre maggiore frequenza questioni che sembrano sfidare approcci gestionali fra i più consolidati, ma definiti in contesti economici e sociali del tutto diversi da quelli a cui vengono adesso applicati⁷. In questo senso può essere utile valutare un conclamato esempio di conflitto gerarchico del passato alla luce delle teorie organizzative contemporanee e delle metodologie di intervento con cui oggi esso verrebbe affrontato.

Il caso ci viene dall'abbazia di Fulda, millenaria località della Buconia ad un centinaio di chilometri da Kassel, che a cavallo fra VIII e IX secolo rappresentò una realtà economica di tutto rispetto. Si trattava di una condizione comune a molti fra monasteri ed abbazie, istituzioni a cui l'Alto Medioevo aveva affidato il compito di (ri)costituire il tessuto connettivo di uno Stato inesistente, vieppiù in quelle regioni scarsamente antropizzate, soggette ad incursioni ed a saccheggi ad opera dei barbari, quando non delle stesse popolazioni pagane che l'istituzione si prefiggeva di evangelizzare.

Gli esordi eroici dell'abbazia risalgono al 744, anno nel quale il monastero era stato fondato ad opera del suo primo abate, il celebre Sturmi. Di nobile famiglia, probabile discendente dell'Agilulfo capostipite del casato di Baviera, a Sturmi era stata affidata l'attività missionaria nel Nord dell'Assia, nei territori che Carlomanno, zio del futuro Carlo Magno, aveva affidato alle cure dell'arcivescovo di Magonza Wyfrith, detto Bonifacio, passato alla storia come «l'apostolo dei tedeschi». Il che la dice lunga sul rapporto simbiotico tra monarchia franca ed attività evangelica: il potere secolare

⁵ IDEM, *Ibidem*, p. 181.

⁶ IDEM, *Ibidem*, p. 172.

⁷ Cfr. ANDREW GRANT, *What executives are asking about China: From entry to Execution*, «The McKinsey Quarterly», special edition 2006 (Serving the new Chinese consumer), pp. 24-31.

garantiva la proprietà territoriale (ed il suo conseguente sfruttamento) al potere spirituale, il quale per parte sua egemonizzava le popolazioni all'assetto politico che si stava impossessando della regione. Si trattava di una strategia consolidata ed efficiente, sulla quale la descrizione appena fatta non vuole esprimere alcun giudizio etico; si potrebbe tutt'al più obiettare che all'epoca di Carlomanno e Bonifacio quella Carolingia non fosse ancora la dinastia dei re dei Franchi, ma solo quella dei (potentissimi) maggiordomi di palazzo, la famiglia di segretari-amministratori che di fatto aveva esautorato il potere dei titolari Merovingi, ai quali si sarebbe presto sostituita anche formalmente⁸.

Per l'edificazione della «sua» abbazia, Sturmi scelse il sito di un ex avamposto merovingio, distrutto dai Sassoni alla fine del VII secolo, e nel 747-748 Bonifacio in persona lo nominò abate del monastero. I primi vantaggi economici alla neocostituita abbazia derivarono nel 751 dall'esenzione del pagamento di tributi alla Cattedra di Magonza, i cui titolari – Bonifacio e il suo immediato successore Lullo – concessero attraverso un'apposita pronuncia formalizzata da papa Zaccaria. Ma i rapporti fra Sturmi e Lullo non restarono sempre idilliaci. Alla morte di Bonifacio – martirizzato nel 754 a Dokkum (Frisia) – i due religiosi scatenarono una vera e propria guerra per accaparrarsi le reliquie del santo, consapevoli di quanto lustro e fortuna avrebbero costituito per la sede che ne avesse ospitata la sepoltura, non foss'altro per la capacità di attrazione verso i pellegrini.

La storia di Sturmi – appassionante quanto complicata – passa ancora attraverso fortune alterne, dai tentativi dei vescovi di Magonza e di Würzburg di invalidare l'esenzione del monastero, all'esilio normanno dell'abate (dal 763 al 765), fino al ristabilimento della sua carica ad opera di Pipino il Breve, ed alla protezione reale accordata all'abbazia da Carlo Magno nel 774. Evento relevantissimo per la nostra analisi, in quanto il favore del futuro imperatore d'Occidente si concretizzò nella donazione di ingenti proprietà, a partire dai ragguardevoli beni demaniali di Hammelburg. A prescindere dalla genesi di questa realtà abbaziale – che abbiamo dovuto malamente condensare in poche righe – è necessario avere ben chiaro che l'azienda di cui ci andiamo ad occupare disponeva all'inizio del IX secolo di un patrimonio ingentissimo, qualcosa come 7.000 ettari di terre coltivabili, ed oltre 10.000 *mansi*⁹ sparsi nella regione. Lo sfruttamento di tali proprietà copriva il fabbisogno ordinario dei 400 monaci ospitati dall'abbazia e la manutenzione delle strutture esistenti (cui va tuttavia aggiunto anche l'onere derivante dalle *corvéés* dovute alla Corona): una bella differenza dai tempi di san Benedetto, quando i monasteri in genere non ospitavano più di 30 monaci, alloggiati «l'uno accanto all'altro come i compagni di cella di un carcere moderno»¹⁰. Perciò, se è naturale che il modello organizzativo adottato fin dall'inizio dalla comunità fosse mutuato dalla *Regola*, è altrettanto ovvio che una realtà di tali dimensioni avesse sviluppato compiti, funzioni e mansioni che ormai andavano ben al di là delle semplici attività manuali messe a fondamento dell'*ora et labora*.

Ed eccoci dunque al nostro «caso» aziendale.

L'abate Sturmi muore nel 779 (verrà canonizzato da Innocenzo II nel 1139) e gli succede nella carica il monaco Baugulfo. Ai «sopravvenuti limiti di età» di quest'ultimo, gli altri monaci si interrogano su chi eleggere come nuovo abate, e la loro

⁸ È corretto parlare di monarchia Carolingia solo dopo il 751, anno nel quale Pipino il Breve viene incoronato re dei Franchi.

⁹ Col termine *mansus* si indicava la proprietà terriera non gestita direttamente dal signore feudale, ed assegnata ai contadini vassalli in cambio di un fitto annuale e/o servizi personali, o giornate di lavoro gratuito sui terreni del signore (*corvéés*). Questi obblighi erano definiti con precisione per ciascun *mansus*, e venivano trasmessi di vassallo in vassallo.

¹⁰ P. BROWN, *cit.*, p. 173.

unanime scelta cade su Ratgero. Certo non si tratta di un caso: il monaco Ratgero ha ricoperto fino ad allora la carica di mastro costruttore e, poiché i confratelli sono ingolositi dall'idea di arricchire la loro abbazia con nuovi interventi architettonici, si suppone che la consolidata esperienza nel settore da parte del prescelto possa essere utile a tutta la comunità. Non è infatti da escludere che, nel periodo precedente la sua elezione, Ratgero abbia fatto leva su questa innocente vanità dei monaci, proponendo l'edificazione di una nuova chiesa sul lato orientale del monastero.

Quali ne siano le motivazioni, la comunità nomina il suo nuovo abate, e costui – ottenuti i poteri confacenti la sua posizione – non solo inizia i lavori per la chiesa già prevista, ma estende il progetto anche ad una chiesa sull'ala Ovest, nella quale intende oltretutto realizzare il sepolcro di san Bonifacio. Si tratta di un impegno gravoso, per far fronte al quale Ratgero comincia col ridurre il tempo prima dedicato alla preghiera e alla meditazione, per consentire un maggiore orario di lavoro, esteso anche ai giorni festivi. Ciò nonostante le misure non si dimostrano sufficienti, e presto emerge la necessità di incrementare le entrate della abbazia, sia in senso assoluto, sia massimizzando l'efficienza nello sfruttamento delle risorse disponibili.

Riguardo al primo bisogno, esso si riflette in quella che potremmo definire una «modifica dei criteri di valutazione» per l'accoglimento dei nuovi monaci all'interno della comunità. I confratelli non tardano infatti ad accorgersi (ed a lamentare) che le politiche di allargamento della compagine monastica non premiano più tanto la propensione del candidato verso i valori spirituali sottesi alla *Regola*, quanto la consistenza delle ricchezze portate in dote alla comunità. Ugualmente l'abbazia ha preso l'abitudine di concedere diritto di asilo anche a soggetti non del tutto raccomandabili, solo in funzione delle prebende che i suddetti elargiscono alle casse del monastero. Inoltre, per contenere i costi, Ratgero riduce drasticamente l'attività di assistenza verso i poveri e i malati (compresi i monaci anziani e colpiti da menomazioni fisiche, che emargina negli edifici più esterni del monastero) ed anche la tradizionale ospitalità verso i pellegrini.

Ma sono soprattutto le modalità di efficientamento dell'organizzazione che si dimostrano particolarmente interessanti in seno alla nostra analisi. Esse possono elencarsi come le seguenti:

1. progressiva professionalizzazione dei diversi uffici monastici;
2. esternalizzazione presso esperti laici della gestione dei beni e dei diritti connessi alle proprietà esterne al monastero;
3. nascita di strutture intermedie di controllo fra gli organi di governo della comunità (decani) e gestori delle singole proprietà;
4. rafforzamento del ruolo del prevosto e conseguente progressiva marginalizzazione del ruolo del decanato.

In cosa fossero effettivamente consistiti tali interventi, andiamo adesso ad esporlo dedicando ad ogni punto qualche nota di approfondimento, sia per circostanziare meglio la definizione sopra sintetizzata, sia per riferirla correttamente ad un contesto che differisce dalla nostra quotidianità in aspetti ed in misure rilevanti.

Anzitutto non va dimenticato che questo sconvolgimento organizzativo derivava dalla primigenia decisione di aprire presso il monastero un costoso ed impegnativo cantiere, attività che per prima assorbi le energie dei monaci *in loco*, sia per la costruzione in prima persona che per la sorveglianza del lavoro degli altri operai. Da questo punto di vista è innegabile che la spinta alla distribuzione dei ruoli costituisce la prima «spontanea» scelta alla ricerca dell'efficienza; cioè a dire che la spinta a

professionalizzare dei ruoli non è necessariamente una risoluzione imposta dai vertici, ma nasce dalla quotidiana esperienza nella gestione del lavoro in comune. È allo stesso tempo presupponibile che, una volta individuata questa tendenza, l'abate abbia fatto di tutto per favorirla, ben conscio di quanto il generico *labor* benedettino non si confacesse più alle mutate esigenze della situazione contingente. Inoltre la tendenza alla professionalizzazione degli uffici in seno alle comunità cristiane era già stata teorizzata nella gregoriana *Regula pastoralis*, laddove il papa raccomandava «forme di *leadership* che potessero essere gestite solo da persone che noi chiameremmo oggi *professionisti*, o anche *tecnocrati*»¹¹.

Teso alla selezione di risorse sempre più competenti ed esperte, è giocoforza che Ratgero finisse progressivamente coll'attingere sempre più ad un mercato non esclusivamente limitato alla compagine monastica. Non solo, ma tenendo presente l'estensione della proprietà abbaziale e la sua polverizzazione sul territorio, si aggiungevano componenti logistiche che rendevano premiante affidarsi alla gestione *in situ*, anziché tenere i responsabili dello sfruttamento geograficamente separati dai beni sfruttati. Tutto questo naturalmente implicava da parte di alcuni monaci l'assunzione di uffici esterni al monastero.

Ne conseguiva ulteriormente la necessità di costituire presso i diversi *mansi* uffici a cui affidare non soltanto un ruolo esecutivo, ma anche decisionale e strategico, nonostante ciò volesse dire attribuire a questo livello intermedio fra abbazia e fondo rurale delle responsabilità che pericolosamente somigliavano a cointeressenze private. Non sembri eccessiva questa interpretazione: l'innovazione organizzativa fu tale che fra i monaci di Fulda cominciò ad insinuarsi il sospetto che questo meccanismo di deleghe nascondesse una sostanziale privatizzazione dei beni e dei diritti della comunità, che venivano direttamente assegnati a singoli membri dell'abbazia (*in primis* allo stesso abate), quando non addirittura a laici.

A coronamento di questo sistema di articolazione «manageriale» si pose infine la questione del rafforzamento dell'ufficio del prevosto, una figura che già la *Regola* prevedeva come seconda carica dopo quella dell'abate, ed a cui conseguiva un ridimensionamento del potere del consiglio dei decani nel governo dell'abbazia. È scarsissima propensione di chi scrive azzardare paralleli tra ruoli antichi e moderni, paragonando ad esempio il decanato al consiglio d'amministrazione di una moderna impresa, paralleli che corrono il rischio di sacrificare profonde differenze fra realtà che si assomigliano solo per aspetti superficiali. Tuttavia va da sé che l'articolarsi del governo dell'istituzione in funzioni collegiali o individuali, strategiche od esecutive, e via dicendo, non può che riflettere la maturazione di una dimensione aziendale comune a soggetti economici antichi e moderni, anche se fra loro diversissimi.

Va altresì sottolineato un'importante aspetto legato a quella dimensione storica: come già abbiamo avuto modo di accennare, gli uomini che avevano scelto di far parte di un ordine monastico avevano già abdicato alle aspirazioni personali in quanto individui. Non soltanto la vanità e l'orgoglio, ma ogni sentimento di amor proprio era stato piegato sotto i colpi di verga (non soltanto metaforici¹²) dell'obbedienza all'abate. Ciò che quindi possiamo supporre avesse inasprito l'animo dei decani non era il timore di veder ridimensionato il proprio potere personale, ma quello dell'istituzione che rappresentavano. Da questo punto di vista oggi non potremmo mai assistere ad un

¹¹ P. BROWN, *cit.*, p. 172.

¹² «... ut verberum vindicta in eum procedant.» (gli si infligga il castigo delle sferzate). *Regula Sancti Benedicti*, XXVIII, 1. Delle numerose edizioni critiche della *Regola* quella da noi consultata è a cura di SALVATORE PRICOCO, *La Regola di san Benedetto e le Regole dei padri*, Mondadori (Fondazione Lorenzo Valla), Milano, 1995.

conflitto così «esclusivamente» organizzativo, tanto da non coinvolgere minimamente la sensibilità personale degli attori in gioco.

Non conosciamo esattamente il momento in cui le tensioni fra l'abate e i monaci sfociarono in conflitto aperto, ma nell'809 l'arcivescovo Riculfo di Magonza fu costretto a recarsi personalmente all'abbazia per calmare gli animi esacerbati delle due parti, non sappiamo con quali risultati. Tre anni più tardi una delegazione di monaci di Fulda si recò nientepopodimeno che ad Aquisgrana per ottenere udienza dal Sacro Romano Imperatore Carlo. Il documento che gli presentarono chiedeva senza mezzi termini la rimozione dell'abate Ratgero ed il ripristino delle antiche consuetudini. Con un tentativo di cortigianeria così ingenuo da apparirci quasi commovente, fra i cambiamenti proposti dai monaci c'era anche quello di aggiungere in coda alla lettura quotidiana della *Regola* il salmo L della Bibbia, dedicandolo «a te, signore imperatore, ai tuoi figli e a tutto il popolo cristiano»¹³.

Nell'816-817 lo stesso documento venne ripresentato all'erede di Carlo Magno, suo figlio Ludovico (detto il Pio), e nell'818 si giunse infine alla deposizione di Ratgero ed all'elezione, al suo posto, del suo principale accusatore, il monaco Eigil (autore peraltro di una *Vita di Sturm*). Sicuramente la decisione rifletté una situazione di conflitto troppo radicalizzato per consentire altre soluzioni; tuttavia sia il nuovo imperatore che Benedetto di Aniane – il cosiddetto «abate imperiale», principale artefice della riforma delle comunità benedettine sull'esempio di Montecassino – concordavano con la visione dell'abate rimosso riguardo il rafforzamento della figura del prevosto a scapito dell'istituzione decanale, di cui auspicavano addirittura la soppressione. Lo stesso nuovo abate Eigil fece proprie alcune istanze riformatrici pronunciate ad Aquisgrana da confratelli «occidentali» (vale a dire benedettini francesi), fra le quali il permesso ai monaci di assumere incarichi esterni alla vita del monastero.

Si era entrati in una fase storica per la quale non solo il ruolo ma l'esistenza stessa delle comunità monastiche implicava un'apertura verso il mondo ed una interazione con la società secolare. L'istituzione benedettina aveva ormai raggiunto una tale ampiezza, sia nei possedimenti territoriali che nel numero dei monaci, che una sostanziale riforma della regola si rendeva ormai inevitabile. L'esempio del conflitto di Fulda non fa che evidenziare quanto gli impegni progettuali e realizzativi dell'edificazione dei grandi monasteri «non rendevano possibile agli inizi del IX secolo seguire con devozione e fedeltà le regole dei padri di Subiaco e di Luxeuil-Bobbio»¹⁴. Le stesse nuove richieste che provenivano ai monasteri da parte dei sovrani e dell'aristocrazia locale (ad esempio l'attività degli *scriptoria* e della gestione delle biblioteche) già implicavano quel rinnovamento che si sarebbe compiuto nel X secolo, a partire dalla riforma cluniacense.

Ma questa, *cum venia*, è un'altra storia.

© Franco Forzani Borroni, 2010

¹³ Cit. DIETER HÄGERMANN, *Karl der Große. Herrscher des Abendlandes*, Econ Ullstein List, KG/Propyläen, 2000; trad. it. di G. Albertoni, *Carlo Magno. Il signore dell'Occidente*, Einaudi, Torino, 2004, p. 484

¹⁴ IDEM, *Ibidem*, p. 484.