

LA PORTA CHIAMATA COMPIMENTO

E se il compimento non fosse la fine della storia, ma la porta che conduce alla storia successiva?

Riflessioni dal crocevia

Trasformazione, leadership e vita religiosa

RIFLESSIONE N. 5 • OTTOBRE 2026



“C’è un tempo per ogni cosa e una stagione per ogni attività sotto il cielo”.

Ecclesiaste 3:1 (NIV)

UNA PAROLA GRAVATA DAL SENSO DELLA FINE

“Compimento” è diventata silenziosamente una delle parole più usate nella vita religiosa. Le congregazioni hanno comitati per il compimento. Le sorelle e i fratelli parlano di “compiti di compimento” nello stesso modo in cui una generazione precedente parlava di programmi di formazione: un insieme definito di attività con un inizio, una parte centrale e una fine. Ed è proprio questo il problema di questa parola. Suona come qualcosa di concluso. Si legge come una frase con un punto alla fine e, per moltissime comunità, quel punto viene percepito come la morte.

Ma non deve necessariamente essere così. Ho accompagnato un numero sufficiente di congregazioni in momenti di svolta per rendermi conto che il “compimento” non è un concetto unico. Il suo significato cambia a seconda della strada che una comunità sta effettivamente percorrendo — anche quando i compiti che deve affrontare sembrano identici dall'esterno: chiudere un sistema sanitario, trasferire la gestione di una scuola, svuotare una casa madre. La parola rimane la stessa. Ciò che essa provoca nello spirito di una comunità, invece, cambia.

TRE PERCORSI E TRE SIGNIFICATI

Penso a tre percorsi, tre strade che una congregazione può intraprendere una volta che raggiunge veramente il proprio crocevia della grazia. Geremia descrisse qualcosa di simile ventisei secoli fa: “Fermatevi ai bivi e guardate; chiedete dove siano le vie antiche, dove sia la via buona, e percorretela, e troverete riposo per le vostre anime” (Geremia 6,16, NIV). E poi, proprio nello stesso versetto, il popolo gli risponde: “Ma voi avete detto: ‘Non la percorreremo’” (Geremia 6:16, NIV). Quel rifiuto — silenzioso, apparentemente ragionevole, quasi mai dichiarato come tale — è di per sé la prima delle tre strade. Queste non sono etichette che io attribuisco a una congregazione dall'esterno. Sono lenti per interpretare lo schema già visibile nelle scelte concrete di una comunità, e il significato del compimento cambia notevolmente a seconda del percorso che si sta seguendo.

La via della minima resistenza

Circa quattro congregazioni su dieci che incontro si trovano su questa strada senza averlo deciso consapevolmente. Stanno apportando il minimo numero di cambiamenti possibile di fronte a sfide che continuano a crescere. Nessuno vota per morire. Ma in assenza di una vera scelta, di una vera leadership o di una visione, il futuro semplicemente accade loro, un po' di più ogni anno, finché non si è compiuto completamente. Su questa strada, il compimento significa ciò che tutti temono che significhi: un lutto lento e privato, e una profezia che si autoavvera. Queste sono le comunità di cui ho detto, più di una volta, che quando hanno più ricordi che sogni, stanno già morendo. Qui, il compimento non è una porta. È una diagnosi che si sono dati da soli senza volerlo.

Il percorso della fecondità

Un numero più o meno uguale intraprende una seconda strada, che alcuni chiamano il percorso del compimento e che io preferisco chiamare il percorso della fecondità — vivere con dignità (non morire con dignità). Queste congregazioni hanno superato la fase della negazione. Si

prendono cura dei propri membri anziani, trasferiscono i propri ministeri, si liberano degli edifici, cedono l'amministrazione, svolgono il lavoro onesto dell'eredità e della successione. Stanno, secondo le loro stesse parole, pianificando la vita, non la morte. Questo è reale ed è positivo, e non dovrebbe mai essere scambiato per una resa in senso disfattista. Ma ho anche visto questo tipo di compimento inghiottire una comunità intera. I compiti sono così grandi, così inesorabili, che rimane poca energia per qualsiasi altra cosa. Il compimento diventa l'intero orizzonte piuttosto che un passaggio verso uno nuovo. È dignitoso. Può anche, senza che nessuno lo intenda, diventare l'intera storia che resta.

Il percorso della trasformazione

Forse una congregazione su dieci intraprende la terza via, quella che chiamo il percorso della trasformazione, l'antico sentiero meno battuto proprio perché è quello che costa di più. Qui, il compimento non è separato dalla nuova vita; è il modo in cui facciamo spazio alla nuova vita. Si presentano gli stessi compiti finali — gli edifici vengono comunque venduti, i ministeri vengono comunque trasferiti — ma sono inseriti in un percorso più ampio, che collega il lavoro esteriore del cambiamento con quello interiore della trasformazione: ritrovare la vera voce di una comunità, compiere il difficile lavoro del cuore che è la riconciliazione, sperimentare e imparare insieme, tessere un sogno genuinamente nuovo piuttosto che limitarsi a gestire la fine di uno vecchio. Su questa strada, il lasciar andare e il rinascere non sono due progetti distinti che procedono in parallelo. Sono lo stesso movimento, visto da due angolazioni diverse.

TRASFORMAZIONE E SOPRAVVIVENZA

Voglio essere onesto su qualcosa che questa terza via non promette. Una congregazione può fare tutto ciò che ho appena descritto — il lavoro esteriore e quello interiore insieme, una vera trasformazione piuttosto che un declino meglio gestito — e arrivare comunque alla chiusura canonica. I suoi membri continueranno a diminuire. I suoi ministeri continueranno a passare in altre mani. Il suo nome alla fine smetterà di apparire in un elenco. La trasformazione non è mai stata una garanzia di sopravvivenza istituzionale, né è mai stata intesa come tale. Essa pone una domanda diversa da quella della sopravvivenza. Chiede se la vita all'interno di una congregazione — il suo carisma, la sua saggezza, il modo particolare in cui ha imparato ad amare — possa essere liberata da una forma che non è più in grado di contenerla.

Un carisma non è mai stato, in primo luogo, proprietà privata di una congregazione. È un dono affidato a una comunità, per il mondo e non per se stessa, e nessuna congregazione possiede lo

Spirito che per primo le ha dato vita. Ecco perché un carisma può continuare a viaggiare molto tempo dopo che la congregazione che lo portava ha smesso di accogliere nuovi membri: attraverso gli associati, attraverso i partner laici, attraverso un ministero passato in altre mani e che in qualche modo ha conservato la stessa anima, attraverso le persone che una comunità ha formato senza mai considerarle membri. Il futuro di un carisma può rivelarsi notevolmente più ampio del futuro della congregazione che per prima gli ha dato una casa. La fedeltà, quindi, non può sempre significare conservazione. A volte significa proteggere una forma fintanto che quella forma porta ancora vita. Altre volte significa liberare la forma, deliberatamente e con benedizione, affinché la vita al suo interno possa respirare in una forma che nessuno controlla ancora.

ABBANDONO MATURO

Compimento: tre strade, una sola parola. A volte persino lo stesso elenco di compiti. Ciò che differisce non è la burocrazia. È ciò che il compimento è chiamato a realizzare — che si tratti di un necrologio che una comunità sta scrivendo in silenzio per se stessa, o di una soglia che sta varcando verso qualcosa che non può ancora vedere. Sono giunto a chiamare questa differenza “abbandono maturo”, per distinguerla da quel tipo di resa che in realtà è solo una capitolazione mascherata da un linguaggio più gentile. L’abbandono maturo è un lasciar andare volontario di ciò che è stato custodito come un tesoro, per fare spazio a ciò che vuole ancora nascere. Significa lasciare morire ciò che ha davvero bisogno di morire, mentre, allo stesso tempo, ci si adopera per aiutare qualcos’altro a venire alla luce. Neale Donald Walsch ha espresso una versione di questo concetto in modo schietto: non puoi desiderare ardentemente una nuova vita mentre entrambe le mani sono ancora piene di quella vecchia. Volere qualcosa di nuovo non equivale a fargli spazio. Solo fare spazio funziona davvero.

L’abbandono maturo richiede qualcosa di specifico alle persone che lo vivono: abbastanza vulnerabilità per allentare la presa, ammettere ciò che non si conosce, elaborare il lutto per ciò che sta passando e compiere il prossimo passo fedele senza poter vedere l’intera strada. Se l’apertura è troppo scarsa, nulla di veramente nuovo può entrare. Se ce n’è troppa, le persone smettono di riuscire a sentire qualsiasi cosa. Le comunità che svolgono questo lavoro hanno bisogno di qualcosa di abbastanza solido da reggere la vera incertezza senza né negarla né esserne travolte — un luogo in cui i membri possano rimanere presenti al non sapere invece di fuggire verso una falsa certezza in entrambe le direzioni, la certezza della rovina o la certezza di una soluzione rapida.

Mia madre me lo ha insegnato senza mai usare la parola “compimento”. Mio padre morì quando avevo trentun anni e lei ne aveva poco meno di settanta. Nel giro di un anno, aveva chiuso la casa di cura che aveva gestito per anni, concluso un lungo periodo di assistenza e, esausta e in lutto, era salita in sella a una bicicletta per un giro dell'Europa. Tornò a casa alcuni mesi dopo e (senza dirlo a nessuno dei suoi figli, aggiungerei!) si sposò in segreto alle Hawaii con un uomo di nome Frank. Frank era un oftalmologo in pensione che aveva perso la moglie a causa del cancro l'anno prima. Trascorsero vent'anni insieme: corsi all'università, film stranieri, partite di bridge ferocemente competitive, volontariato nella loro città, un intero secondo matrimonio per il quale nessuno dei due aveva una tabella di marcia e che entrambi dovettero costruire per tentativi ed errori. Mia madre non si è accontentata di una vita più modesta dopo la morte del primo marito. Ha chiuso un capitolo e si è abbandonata a uno molto più ampio. Ciò che dall'esterno sembrava la fine della sua vecchia vita si è rivelato, dall'interno del suo abbandono maturo, la porta verso una nuova.

Dietro quella porta c'era un lavoro concreto di compimento, e nulla di tutto ciò era affascinante. Aveva una casa piena di oggetti accumulati in più di quarant'anni di matrimonio, e doveva decidere, pezzo per pezzo, cosa portare con sé e cosa no: quali mobili, quali piatti, quali fotografie, di quali cose di mio padre poteva finalmente liberarsi e quali doveva tenere. Frank stava facendo la stessa cosa da parte sua, smistando ciò che restava di un matrimonio terminato per la morte di sua moglie piuttosto che per scelta. Erano arrivati entrambi con scatole di bagagli, in senso letterale e non solo, e nessuno dei due aveva il lusso di ricominciare da zero a mani vuote. Era un lavoro lento, noioso, a tratti angosciante — questa sedia resta, quella scatola se ne va, questa foto va sulla mensola del camino e quella va messa via — e non aveva nulla a che fare con una storia d'amore. Era logistica. Ma è proprio nella logistica che avviene il vero compimento. Nessuno si trasforma in astratto.

Dietro lo smistamento c'era il lavoro più duro, quello dell'anima. Doveva elaborare il lutto per mio padre — non solo per la sua morte, ma per l'intera vita che aveva costruito attorno al ruolo di moglie: gestire la sua casa, organizzare le sue giornate e i suoi anni in funzione delle sue esigenze e, in seguito, del suo declino. Trasferirsi da Frank in California significava che doveva elaborare il lutto per la sua casa sulla costa orientale, che aveva smesso di essere una casa una volta che mio padre se n'era andato. Doveva elaborare il lutto per una versione di se stessa, quella della persona che si prendeva cura degli altri e il cui valore derivava da quanto si sacrificava per gli altri, prima di poter diventare la donna che frequentava corsi universitari, batteva i vicini a bridge e si innamorava di nuovo dopo i settant'anni. Nessuno ti consegna una

lista di controllo per quel tipo di lutto. Non finisce quando i mobili sono stati sistemati. Procede di pari passo con la sistemazione, di solito più lentamente, ed è la parte che in realtà decide se ciò che verrà dopo sarà una rinascita o solo un riordino.

Le congregazioni che affrontano la fase del compimento stanno facendo esattamente queste due cose contemporaneamente, e vale la pena nominarle separatamente, perché procedono a velocità diverse e l'una non può sostituire l'altra. C'è il lavoro di compimento: trasferire il patrocinio, cedere una casa madre, decidere quali archivi e reperti conservare, affidare a un membro, donare o eliminare del tutto, negoziare chi subentrerà in un ministero che ha richiesto ottant'anni per essere costruito. Quel lavoro può essere programmato, delegato a un comitato, dotato di una scadenza.

E poi c'è il lavoro dell'anima che sta alla base di tutto ciò, che invece non può essere pianificato: elaborare il lutto per uno stile di vita, una forma di ministero, una fonte di identità e appartenenza che ha dato significato a un'intera comunità per generazioni, e, lentamente, in modo irregolare, crescere verso ciò che la comunità sta diventando al suo posto. Una congregazione può portare a termine ogni voce della lista delle cose da fare e tuttavia non aver compiuto il lavoro dell'anima. Quando ciò accade, gli arredi vengono smistati e il lutto viene sepolto sotto di essi, incompiuto, proprio come il lutto trascurato trova sempre un posto dove nascondersi. Le comunità che prosperano in questo tempo di abbandono sono quelle disposte a fare entrambe le cose contemporaneamente — lo smistamento dei beni e lo smistamento più lento e profondo dell'anima — senza che l'una sostituisca l'altra.

COMPIMENTO A OGNI SOGLIA

Ogni stagione della vita deve giungere a compimento prima che ne possa emergere una nuova: dall'infanzia all'adolescenza, all'età adulta, alla vecchiaia. Niente di tutto ciò, tra l'altro, è esclusivo delle comunità in declino. Ogni sistema vivente completa una fase per poter accedere a quella successiva. Una fondatrice o un fondatore che non riesca a lasciare che il proprio sogno diventi il sogno della comunità intrappola l'intera comunità all'interno della propria fondazione, e questa non supera mai la fase infantile. Una congregazione che non riesce a portare a termine la propria stagione di stabilità si fossilizza in un'istituzione che esiste principalmente per mantenersi. "C'è un tempo per ogni cosa e una stagione per ogni attività sotto il cielo" (Ecclesiaste 3:1, NIV) — e il Maestro che scrisse queste parole non stava componendo un elogio funebre. Stava descrivendo come ogni cosa vivente si muova effettivamente nel tempo. Il

compimento, inteso in questo modo, non è un eufemismo inventato per le congregazioni che stanno morendo. È ciò che ogni essere vivente fa, ancora e ancora, ad ogni soglia, lungo il cammino verso qualunque cosa venga dopo.

CIÒ CHE IL LUTTO RENDE POSSIBILE

Nulla di tutto ciò è un permesso per sorpassare frettolosamente il lutto a favore di una speranza prematura, e voglio essere chiaro su questo punto. Una delle definizioni più utili che conosco del lutto è semplicemente “dolore incompiuto” — qualcosa verso cui ci viene chiesto di rimanere aperti, piuttosto che risolvere, controllare o razionalizzare fino a farlo scomparire, perché ha qualcosa da insegnarci che nient’altro può insegnarci. Henri Nouwen descriveva il tipo di spazio necessario a questo lavoro con l’immagine di una mano a coppa che racchiude qualcosa di fragile: non completamente aperta, altrimenti l’oggetto ferito cade; non completamente chiusa, altrimenti lo schiaccia. È tenendolo in quel modo, a metà strada, che la crescita diventa possibile. Le comunità che perseguono un vero compimento hanno bisogno proprio di quel tipo di sostegno per il loro lutto: né negato né drammatizzato, ma sinceramente accompagnato. Elaborare il lutto insieme, anziché lasciare che ogni membro affronti la perdita da solo, non è una deviazione dal lavoro di compimento. È una parte fondamentale di quel lavoro.

Un compimento che tralascia questo aspetto è solo una chiusura amministrativa. I documenti vengono firmati, le proprietà trasferite, gli archivi conservati, ogni requisito legale soddisfatto — e il lavoro più profondo non avviene mai. Il lutto non è un ostacolo che si frappone tra una congregazione e il suo prossimo capitolo, qualcosa da superare il più rapidamente possibile affinché possa iniziare il vero lavoro di rinnovamento. Più spesso, la nuova vita sta già nascendo all’interno del lutto stesso, molto prima che qualcuno possa dare un nome a ciò che sta emergendo.

Voglio anche evitare di dare l’impressione che solo la terza via, il percorso della trasformazione, sia sacra, mentre le altre due siano segni di mancanza di coraggio. Una congregazione che, insieme e con onestà, giunga alla conclusione che il proprio compimento significhi chiusura — compiuta con lucidità, senza negazione, circondata da gratitudine anziché da rassegnazione — non ha fallito in nulla. Anche una scelta ben ponderata di chiusura può liberare lo spirito di una comunità anziché intrappolarlo, e la fine stessa può essere sinceramente piena di grazia. Ciò che rende tragica una fine non è il fatto che finisca. È una scelta fatta per paura, o per capitolazione,

o per coercizione — o, altrettanto spesso, nessuna vera scelta affatto, solo un andare alla deriva travestito da decisione.

La tragedia non è mai stata la morte. La tragedia è morire senza aver mai deciso, insieme e onestamente, di vivere.

Si consideri ciò che sta accadendo nei monasteri francesi. Tredici monaci trappisti hanno lasciato l'Abbazia di Bellefontaine nel novembre del 2025, quando la loro comunità ha raggiunto il proprio compimento. Nel giro di un anno, una dozzina di monaci benedettini più giovani sono arrivati dall'Abbazia di Sainte-Madeleine du Barroux, e la vita monastica è ripresa proprio tra quelle mura che si erano appena silenziate. Qualcosa di simile è accaduto a Notre-Dame des Neiges: gli ultimi trappisti se ne sono andati nell'ottobre del 2022 e, due mesi dopo, otto monache cistercensi provenienti da Boulaur vi si sono trasferite, portando con sé nuove vocazioni. Nel frattempo, non lontano da lì, la stessa La Trappe — l'abbazia originaria da cui ogni altra casa trappista prende il nome, vecchia di novecento anni — conta ormai solo una dozzina di monaci, impegnati in un lungo discernimento per capire se il 2028 sarà l'anno in cui porteranno a compimento la loro vita comunitaria in quel luogo. Nessuno ha orchestrato tutto questo come esempio per una riflessione. Ma è difficile non notarlo: le stesse mura di pietra che hanno visto la fine di una comunità hanno ospitato, nel giro di pochi mesi, l'inizio di un'altra. Il compimento non ha solo lasciato spazio al lutto a Bellefontaine e a Notre-Dame des Neiges. Ha fatto spazio a monaci e suore che non erano ancora nati quando quelle abbazie furono fondate.

Milton ha una famosa frase secondo cui la mente è un luogo a sé stante, capace di trasformare l'inferno in paradiso o il paradiso in inferno. Vale la pena sapere chi la pronuncia: non il narratore, né qualche saggio anziano, ma Satana, sul lago di fuoco, mentre cerca di convincere se stesso e i suoi compagni angeli caduti che l'esilio può ancora sembrare sovranità se semplicemente si decide di percepirlo in quel modo. Si tratta meno di un frammento di saggezza che di un monito: la mente può davvero convincersi a definire la prigionia come libertà. Ma c'è una verità sepolta nel suo autoinganno che non gli appartiene, e che qui si applica con il segno invertito.

Ciò che determina se il compimento sia una tomba o una porta d'accesso non è l'elenco dei compiti che una comunità ha davanti a sé. È lo spirito con cui quei compiti vengono svolti, e se la comunità ha compiuto il lavoro più difficile e lento di chiedersi onestamente che cosa in essa stia ancora cercando di vivere.

LA PORTA

Ogni congregazione che attualmente sta compiendo l'opera del compimento si trova, che lo dica ad alta voce o meno, esattamente a questo crocevia. "Fermatevi al crocevia e guardate; chiedete dove sono le vie antiche, chiedete dove sia la via buona, e camminateci, e troverete riposo per le vostre anime" (Geremia 6:16, NIV). Il riposo lì promesso non è mai stato il riposo di non avere più nulla da fare. È il riposo che deriva dal percorrere finalmente una strada fino in fondo, invece di rimanere immobili nel punto in cui le strade si dividono, sperando che la scelta si compia in qualche modo da sola. Una comunità può giungere alla fine di una forma di vita senza dichiarare che tutto ciò che è significativo sia finito. Può pianificare il compimento continuando a pianificare la vita, rinunciare al controllo senza rinunciare alla speranza, abbandonare un'istituzione liberando al contempo il suo carisma in un mondo più ampio. Il compimento della vostra comunità avrà un significato. L'unica vera domanda che rimane è: quale?

PER LA RIFLESSIONE

- *Quando voi o la vostra comunità usate la parola "compimento", cosa significa in pratica in questo momento: una porta che si apre o una porta che si chiude per sempre?*
- *Quale delle tre strade sta effettivamente percorrendo la vostra comunità, indipendentemente da quale affermi di percorrere?*
- *Cosa dovrebbe verificarsi affinché la fine della vostra comunità, se fosse questa la scelta discernuta, diventi autenticamente piena di grazia anziché semplicemente conclusa?*
- *Cosa nella tua vita, in questo momento, chiede di essere portato a compimento piuttosto che semplicemente abbandonato, affinché possa nascere qualcos'altro in te?*

Altre riflessioni seguiranno nei mesi a venire.

Ted Dunn, Ph.D. — Graced Crossroads — www.gracedcrossroads.com

FONTI E ULTERIORI LETTURE

Geremia 6,16; Ecclesiaste 3,1. Nuova Versione Internazionale (NIV).

T.S. Eliot, "Little Gidding", in *Four Quartets* (1942). [en.wikipedia.org/wiki/Little_Gidding_\(poem\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Little_Gidding_(poem))

John Milton, *Paradiso perduto*, Libro I (discorso di Satana, versi 254–255). en.wikipedia.org/wiki/Paradise_Lost

Neale Donald Walsch, *Conversazioni con Dio*. cwg.org

Francis Weller, *The Wild Edge of Sorrow: Rituals of Renewal and the Sacred Work of Grief* (North Atlantic Books, 2015). penguinrandomhouse.com

Henri Nouwen, sulla preghiera come mano aperta e a coppa. henrinouwen.org

"'Tis a Fearful Thing", di Chaim Stern — spesso erroneamente attribuito online al poeta medievale Judah Halevi; in realtà scritto dal rabbino riformista e liturgista del XX secolo Chaim Stern. jewelsofelul.com

"Dopo 900 anni, i monaci dell'iconica abbazia francese di La Trappe valutano di lasciare lo storico monastero", *National Catholic Reporter*, marzo 2026. ncronline.org

Ted Dunn, Ph.D., *Graced Crossroads: Pathways to Deep Change and Transformation* (CCS Publications, 2020). amazon.com

Ted Dunn, Ph.D., *Raccogli la saggezza, tesse un sogno: una guida alla visione per leader e pianificatori di comunità di fede alla ricerca di un cambiamento profondo e di una trasformazione* (CCS, Publications, 2024). amazon.com