



 **per
un'animazione
generativa**

*Una lettura a partire dell'esperienza di leadership
di Maria D. Mazzarello e delle prime FMA*

Eliane A. Petri, FMA

editoria
edebê



Indice

Sigle e abbreviazioni	3
Introduzione	4
1. Quale modello e stile di leadership?.....	6
2. Il servizio di animazione e di governo nelle Costituzioni dell'Istituto delle FMA.....	9
3. La leadership di madre Mazzarello e della prima comunità di Mornese	11
3.1 Animazione spirituale e carismatica	11
3.2 Camminare e far camminare promuovendo le persone	13
3.3 Testimonianza di vita	15
3.4 Capacità di rischiare, di sbagliare, di gestire conflitti e fragilità	17
3.5 In formazione continua e permanente	20
3.6 Capacità di coniugare amorevolezza e fermezza	22
3.7. Animazione nell'ottica della sinodalità per la missione	25
4. Madre Mazzarello: promotrice di altre leadership educative	29
4.1 Leadership generativa, educativa e autoriale	29
4.2 La leadership delle FMA vista dalle exallieve	34
4.3 Senza voler concludere.....	37

Sigle e abbreviazioni

CG	Capitolo generale
Cronistoria	CAPETTI Giselda (a cura di), <i>Cronistoria [dell'Istituto delle Figlie di Maria Ausiliatrice]</i> , 5 voll., Roma, Istituto FMA 1974-1978.
FMA	Figlie di Maria Ausiliatrice
L	Lettera/e di Maria Domenica Mazzarello, secondo l'edizione: POSADA María Esther - COSTA Anna - CAVAGLIÀ Piera (a cura di), <i>La sapienza della vita. Lettere di Maria Domenica Mazzarello</i> , Roma, Istituto FMA 2004.
MACCONO, S. Maria D. Mazzarello	MACCONO Ferdinando, <i>Santa Maria Domenica Mazzarello. Confondatrice e prima Superiora Generale delle Figlie di Maria Ausiliatrice</i> , 2 voll., Torino, Istituto FMA 1960.
MB	<i>Memorie biografiche di don/Venerabile/Beato/San Giovanni Bosco di</i> LEMOYNE Giovanni Battista - AMADEI Angelo - CERIA Eugenio, 19 voll., Torino, Scuola Tipografica Salesiana 1898-1939.
Orme di vita	Cavaglià Piera - COSTA Anna (a cura di), <i>Orme di vita tracce di futuro. Fonti e testimonianze sulla prima comunità delle Figlie di Maria Ausiliatrice (1870-1881)</i> , Roma, LAS 1996.
Summarium	SACRARITUUM CONGREGATIONE. <i>Aquen, Beatificationis et canonizationis servae Dei Mariae Dominicae Mazzarello prima antistitae Instituti Filiarum Mariae Auxiliatricis. Summarium super dubio</i> , Romae, Guerra et Belli 1934.

Introduzione

L'esigenza di formarci ad uno stile di leadership nell'animazione e nel governo, nell'ottica del coordinamento per la comunione, è sentita a vari livelli. Sempre di più si parla di autorità e di *leadership* nella vita consacrata e nelle varie associazioni ecclesiali, sapendo che è molto forte l'appello a riscoprire il senso di tale servizio nel contesto della testimonianza della consacrazione a Dio e ai fratelli e sorelle.

Nel documento *Per vino nuovo otri nuovi* si afferma che anche il servizio di autorità non rimane estraneo alla crisi in atto della vita consacrata.¹ Si afferma, infatti, che «nella più ampia visione sulla vita consacrata elaborata fin dal Concilio, si è passati dalla centralità del ruolo dell'autorità alla centralità della dinamica della fraternità. Per questo l'autorità non può che essere al servizio della comunione. Un vero ministero per accompagnare i fratelli e le sorelle verso la fedeltà consapevole e responsabile. [...] Va quindi incoraggiato un servizio di autorità che chiami a collaborazione e a una visione comune nello stile della fraternità».²

Il CG XXIII dell'Istituto delle FMA (2014) ha evidenziato l'esigenza di «formarci ad una leadership adeguata ai tempi per uno stile di animazione e governo che sia autorevole per la coerenza tra parole e gesti; che faciliti il coinvolgimento, l'obbedienza di tutte al progetto di Dio e la corresponsabilità nella missione».³ Nel successivo CG XXIV (2021) le FMA hanno riaffermato la necessità di «vivere il servizio d'autorità, come *leadership* generativa, nello stile circolare, partecipativo, condiviso nell'animazione, nel governo e nella gestione delle opere educative».⁴

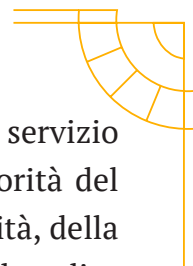
¹ Cf CONGREGAZIONE PER GLI ISTITUTI DI VITA CONSACRATA E LE SOCIETÀ DI VITA APOSTOLICA (CIVCSVA), *Per vino nuovo otri nuovi. Dal Concilio Vaticano II la vita consacrata e le sfide ancora aperte. Orientamenti*, Città del Vaticano, Libreria Editrice Vaticana 2017, n. 19.

² *Ivi* n° 41.

³ ISTITUTO FIGLIE DI MARIA AUSILIATRICE, *Atti del Capitolo generale XXIII. Allargate lo sguardo. Con i giovani missionarie di speranza e di gioia. Roma, 22 settembre-15 novembre 2015*, Roma, Istituto FMA, 2014, n° 31.

⁴ ISTITUTO FIGLIE DI MARIA AUSILIATRICE, *Atti del Capitolo generale XXIV. Con Maria essere "presenza" che genera vita. Roma, 12 settembre-24 ottobre 2021*, Roma Istituto FMA 2021, n° 35.2.



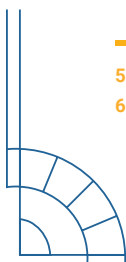


Si fa sempre più pressante, quindi, il bisogno di una leadership nella logica del servizio dell'amore, nella consapevolezza che «l'unica autorità riconosciuta da Gesù è l'autorità del servizio, della reciprocità, del riconoscimento, della stima e dell'inclusione dell'alterità, della corresponsabilità e l'unico potere che è il potere della croce».⁵ Da ciò risulta chiaro che la radice teologica della leadership di una comunità è la figura di "Gesù servo": «Se dunque io il Signore ed il Maestro vi ho lavato i piedi, anche voi dovete lavarvi i piedi gli uni degli altri» (Gv 13,14).

Vogliamo portare avanti questa riflessione, lasciandoci interpellare dalla tradizione spirituale dell'istituto delle FMA, sulla scia dei Fondatori, particolarmente di madre Mazzarello e della prima comunità di Mornese. Va subito sottolineata la diversità del contesto socio-temporale in cui situiamo il confronto: alle origini dell'Istituto non solo il termine *leadership* non era in uso, ma l'autorità, in sé, come concetto e come prassi, risentiva di una concezione storica che la sacralizzava, considerandola come proveniente da Dio, per cui chi la esercitava era il superiore e chi la subiva era il suddito,⁶ cui erano richieste dipendenza e sottomissione. Oggi sono cambiati i parametri sia culturali che linguistici, con una conseguente valorizzazione di ogni persona, delle sue relazioni interpersonali, dell'uso delle parole che esprimono la diversità dei concetti e della sensibilità. Dallo studio delle fonti dell'Istituto, tuttavia, risulta evidente, e sorprendente, come, al di là e dentro il tempo e la storia, le nostre radici carismatiche abbiamo custodito un patrimonio di valori, che hanno illuminato e sostenuto il cammino della santità e l'esercizio dell'autorità, dalle origini fino ad oggi.

⁵ FARINA Maria Chiara, *Quando l'autorità porta a valore la vita dei Fratelli*, in *Consacrazione e servizio* LXXI(2022)3, 17.

⁶ Cf BOSCO Giovanni, *Atteggiamenti e virtù della Figlia di Maria Ausiliatrice*, Torino, 24 maggio 1886, in ISTITUTO STORICO SALESIANO, *Fonti salesiane. 1. Don Bosco e la sua opera*, a cura di A. Giraudo, J. M. Prellezo e F. Motto, Roma, LAS 2014, 841-842.



1. Quale modello e stile di leadership?

Prima di addentrarci nel tema della *leadership* in stile salesiano è importante cercare di capire il significato che a questo termine viene attribuito. Giuseppe Crea, in uno studio sulla *leadership*, evidenzia che molte sono le prospettive e definizioni in proposito, non sempre secondo un modello integrale.⁷ Qualche volta si puntualizza una *leadership* di tipo unidirezionale, centrata sulle qualità della persona del leader, altre volte si usa per evidenziare unicamente il rapporto con gli elementi esterni del gruppo o della situazione.

«Dinanzi alla complessità attuale della vita fraterna in comunità e al rinnovamento della vita consacrata in generale, anche il servizio di autorità necessita di un profondo cambiamento che prenda spunto da una nuova consapevolezza di sé e degli altri. L'approccio integrale alla leadership permette di prendere in considerazione aspetti funzionali che incidono sui comportamenti del superiore, in particolare in rapporto alle caratteristiche della persona che esercita l'autorità, al gruppo in cui essa si trova ad operare e alle risorse del contesto, integrandolo con alcune categorie comportamentali che definiscono il livello di contatto tra leader e comunità».⁸

È importante tener presente che il *leader* vive le esperienze relazionali all'interno della comunità, e questo esige un giusto equilibrio tra gli obiettivi della comunità e il clima fraterno da realizzare:

«Il superiore è chiamato a facilitare il raggiungimento dei fini condivisi, a volte attraverso il dialogo e l'ascolto reciproco, a volte assumendosi la responsabilità delle proprie scelte. In questo senso la sua presenza ha un carattere educativo, sia perché aiuta i membri a riscoprire continuamente le motivazioni profonde della loro consacrazione e sia perché sostiene il gruppo, con la sua guida autorevole ed amorevole, a procedere insieme verso la realizzazione del progetto comune».⁹

Per arrivare ad essere un *leader* secondo il modello cristologico del “farsi servo degli altri” e per essere riconosciuto come persona che possiede competenze adeguate, normative e re-

⁷ Cf CREA Giuseppe, *Aspetti psicologici della leadership autorevole e amorevole*, in POLI Gian Franco – CREA Giuseppe – COMODO Vincenzo (a cura di), *Stili di leadership e vita consacrata*, Roma, Rogate 2003, 49-77.

⁸ Ivi 69.

⁹ Ivi 69.



golative, e, quindi, essere accettato e seguito nel suo ruolo, occorre che il leader sia, e diventi sempre più, una guida autorevole - attraverso interventi orientativi e regolativi che vengano compresi e condivisi dagli altri - e, allo stesso tempo, stabilisca un clima relazionale-affettivo positivo attraverso una guida amorevole e rapporti autentici che generano fiducia, trasparenza e autenticità.

Alcuni autori individuano, in particolare, **tre stili di leadership** nell'esercizio dell'autorità:

- *Leadership autoritaria (gestione verticalista e centralizzata)*: orienta in modo chiaro le dinamiche interne del gruppo e permette l'efficienza e la produttività del gruppo, ma rischia di limitare fortemente la partecipazione dei membri della comunità nel processo di gestione e di decisione.
- *Leadership democratica*: offre direzionalità, ma dà la possibilità ai membri di partecipare responsabilmente all'interno del gruppo, attendendo e rispettando i tempi di tutti; in tal modo tutti membri si sentono corresponsabili delle scelte del superiore.
- *Leadership del laissez-faire*: il leader rinuncia al controllo sulle persone a lui affidate e lascia ampio spazio, perché esse si autodeterminino all'interno del gruppo. Ne può conseguire un'eccessiva libertà decisionale del gruppo, che può indurre le persone in situazioni di confusione e disorientamento.

Risulta evidente che ognuno degli stili unidirezionali è, di per sé, parziale. Alcune ricerche hanno identificato due dimensioni che sembrano riassumere le tendenze comportamentali di fondo del leader: *comportamento diretto al compito* (promozione della struttura, obiettivi di efficienza ed efficacia); *comportamento diretto all'ambiente affettivo del gruppo* (apprezzamento interpersonale, buon clima di lavoro all'interno del gruppo). Secondo Giuseppe Crea,

«il modello che sembra garantire una maggiore produttività e collaborazione nel gruppo è quello che tiene conto sia delle strategie che danno direzione al gruppo in vista del raggiungimento degli obiettivi, e sia della partecipazione e del contatto interpersonale che si realizza attraverso la stima e il rispetto reciproci [...]. Occorre che il superiore sappia fare sintesi delle diverse dimensioni elencate tra esecuzione del compito e vita affettiva, tra apprezzamento delle persone e promozione della struttura, con un'ottica sempre più comprensiva dei molteplici fattori che influenzano sia la persona che esercita l'autorità sia il gruppo e l'ambiente che interagisce con essa».¹⁰

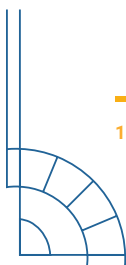


Il documento *Vita fraterna in comunità* propone un modello di leadership centrato sul servizio evangelico, che ha per modello Gesù Cristo, il quale «è venuto per servire e non essere servito» (Mt 10,45).

«Il rinnovamento di questi anni ha contribuito a ridisegnare l'autorità, con l'intento di ricollegarla più strettamente alle sue radici evangeliche e quindi al servizio del progresso spirituale del singolo e della edificazione della vita fraterna nella comunità. Ogni comunità poi ha una sua missione da svolgere. Il servizio dell'autorità è rivolto quindi ad una comunità che deve svolgere una missione particolare, ricevuta e qualificata dall'Istituto e dal suo carisma. Siccome esistono diverse missioni, vi saranno diversi tipi di comunità e quindi diversi tipi di esercizio di autorità. E' anche per questo che la vita religiosa ha nel suo seno diversi modi di concepire e di esercitare l'autorità, definiti dal diritto proprio. Sempre l'autorità è evangelicamente un servizio».¹¹

Lo stesso documento esplicita alcuni aspetti qualificanti l'autorità: un'autorità spirituale, apportatrice di unità, che sa prendere la decisione finale e ne assicura l'esecuzione, per l'edificazione della comunità e il potenziamento della missione.

¹¹ CIVCSVA, *La vita fraterna in comunità*, 2 febbraio 1994, n° 49, in https://www.vatican.va/roman_curia/congregations/ccsclife/documents/rc_con_ccsclife_doc_02021994_fraterna-life-in-community_it.html (25.04.2023).



2 *Il servizio di animazione e di governo nelle Costituzioni dell'Istituto delle FMA*¹²

Il carisma salesiano determina un modo specifico di vivere e di esercitare l'autorità. La FMA, cui viene affidata una missione di animazione e di governo, è chiamata a servire e a dare la vita, in Gesù, come Maria, per promuovere sia la crescita delle persone nella comunione sia la fecondità della missione.

L'animazione nell'Istituto delle Figlie di Maria Ausiliatrice viene vissuta come attuazione concreta del “sistema preventivo”, favorendo la crescita di tutti. Essa, infatti, «si vive nella carità pastorale in fedeltà allo spirito salesiano e ha come fine di promuovere la nostra comunione nella crescita vocazionale» (art. 108). «Principio animatore del servizio di autorità è la carità vissuta in spirito di famiglia che suscita fiducia reciproca e senso di appartenenza» (art. 113), così come aveva intuito e voluto don Bosco: «Va' non come Superiore, ma come amico, fratello e padre. Il tuo comando sia la carità». ¹³

Modello ispiratore del servizio di autorità per la FMA è Maria, che madre Mazzarello ha sempre considerato “vera superiora dell'Istituto” (cf art. 114). Infatti, in madre Mazzarello troviamo questo modello mariano di leadership incarnato, che si esprime in povertà interiore, docilità allo Spirito, atteggiamento di servizio, amore forte e soave coniugato con amorevolezza, semplicità, testimonianza di vita, nel farsi tutta a tutte (cf art. 114). È un'autorità che non si impone per forza estrinseca, ma si offre con l'umile testimonianza ed il dono totale di sé, “per servire in ciascuna il disegno del Padre” (art. 52).

L'orizzonte proposto dalle *Costituzioni* è quello di un'autorità che si coniuga con responsabilità e obbedienza. Un servizio di autorità come concentrazione di potere e di ricerca di un'osservanza formale non è salesiano e non convince nessuno. Non persuade nemmeno l'orizzontalismo egualitario ed è tanto perverso quanto ignaro del profumo di una libertà vera, che nasce sempre e solo nell'obbedienza e nella responsabilità. ¹⁴

¹² Cf *Costituzioni e regolamenti dell'Istituto delle Figlie di Maria Ausiliatrice*, Roma, Istituto FMA 2015 (ristampa).

Per facilitare la lettura citeremo i singoli articoli all'interno del testo.

¹³ MB XIII 723.

¹⁴ Cf CIVCSVA, *Per vino nuovo otri nuovi*, 19-28.



La visione dell'animazione e del governo presente nelle attuali *Costituzioni* delle FMA è in piena consonanza con quanto il Fondatore raccomanda quando parla del sistema preventivo ai direttori delle case, ai prefetti e ai maestri dei giovani, cioè a qualsiasi salesiano o FMA che esercita, per vocazione e a livelli diversi, una determinata *leadership*:

«Il Sistema che noi dobbiamo adoperare è quello chiamato preventivo, il quale consiste nel disporre in modo gli animi de' nostri allievi che senza alcuna violenza esterna debbano piegarsi a fare il nostro volere [...]. Quante volte, miei cari figlioli, nella mia lunga carriera ho dovuto persuadermi di questa grande verità! È certo più facile irritarsi che pazientare: minacciare un fanciullo che persuaderlo: direi ancora che è più comodo alla nostra impazienza e alla nostra superbia, castigare quelli che ci resistono, che correggerli col sopportarli con fermezza e con benignità. [...] Niuna cosa, dice S. Gregorio, può forzare un cuore che è come una cittadella inespugnabile, e che fa d'uopo guadagnare con l'affetto e con la dolcezza. Siate fermi nel voler il bene, e nell'impedire il male. Ma sempre dolci e prudenti; siate poi perseveranti e amabili, e vedrete che Dio vi renderà padroni del cuore meno docile». ¹⁵

Parlando direttamente alle FMA, nel 1886, preparando l'Istituto all'elezione della nuova Superiora, dopo il primo sessennio di madre Caterina Daghero, don Bosco delineava il profilo della FMA, alla quale viene affidato un servizio di animazione e di governo. Secondo il Fondatore, l'Istituto necessita di superiore che

«abbiano buon criterio per provare e discernere le vocazioni delle giovani prima di ammetterle alla vestizione e alla professione. Importa assai l'aver Superiore che possegga a fondo e pratichino esse, per le prime, quelle virtù che hanno da inculcare alle loro suddite. Importa assai che le Superiore amino tutte le suore senza distinzione come loro sorelle, come figlie di Maria, come spose di Gesù Cristo; ma che ad una carità paziente e benigna congiungano una tal quale fermezza di animo, la quale a tempo debito, senza violenza bensì, ma pur senza rispetto umano, impedisca gli abusi e le trasgressioni alle *Costituzioni*; fermezza d'animo tuttavia, prudente e discreta che, mentre conserva in fiore la pietà e l'osservanza regolare, non metta a repentaglio la sanità delle suore». ¹⁶

Sono da evidenziare, in questa fonte, l'idoneità a svolgere la missione di animazione e di governo nell'Istituto e gli atteggiamenti che devono caratterizzare le persone a ciò chiamate: capacità di discernimento, testimonianza di vita (buon esempio), animazione imparziale, amore forte, prudente e discreto, capacità di coltivare e vivere la "pedagogia dell'uno per uno", senza perdere l'attenzione all'insieme.

¹⁵ BOSCO Giovanni, *Circolare sui castighi da infliggersi nelle case salesiane, in Epistolario di San Giovanni Bosco*. Vol. 4, a cura di Eugenio Ceria, Torino, SEI 1959, 201-202.

¹⁶ BOSCO, *Atteggiamenti e virtù della Figlia di Maria Ausiliatrice*, 841-842.



La leadership di madre Mazzarello e della prima comunità di Mornese

Maria Domenica Mazzarello, donna semplice, umile e quasi illetterata, possedeva l'arte di animare e di governare. Le testimonianze di coloro che l'hanno conosciuta sono eloquenti. Ne troviamo una sintesi nelle parole di Pio XI, quando l'ha dichiarata venerabile:

«Questa piccola, semplice, povera contadinella, che aveva soltanto una formazione rudimentale, dimostra ben presto quel che si dice un talento, uno dei più grandi talenti: il talento di governo. Grandissima cosa questa: ed ella dimostra di possederla e la possiede a tal punto che un uomo come S. Giovanni Bosco, così profondo conoscitore degli uomini e così Intelligente ed esperto nel governo di uomini e di cose, scorge subito quel raro e prezioso talento, e se ne vale. Chissà allora quanti avranno detto: che cosa mai viene in mente a don Bosco? Ma pure la scelta non poteva essere migliore; e quella scelta fu il frutto della scoperta di quel talento; e l'opportunità e l'efficacia di scelta venne dimostrata non solo dal fondarsi stabile, sicuro della nuova famiglia di Maria Ausiliatrice, ma anche dal rapido, meraviglioso ingrandirsi e propagarsi del fiorentissimo Istituto».¹⁷

Ora esploriamo e mettiamo in luce alcune caratteristiche e dimensioni della *leadership* di Maria Domenica Mazzarello e della prima comunità di Mornese.

3.1 Animazione spirituale e carismatica

La *leader*, prima di tutto, è una persona spirituale, di ricca vita interiore, «convinta del primato dello spirituale sia per quanto attiene alla vita personale che per la costruzione della vita fraterna, conscia cioè che quanto più l'amore di Dio cresce nei cuori, tanto più i cuori si uniscono tra di loro. Suo compito prioritario sarà dunque l'animazione spirituale, comunitaria ed apostolica della sua comunità».¹⁸ Per tale ragione esercitare l'autorità è, in questo senso, una competenza spirituale: è vivere l'identità dei figli di Dio in sinergia con lo Spirito di Dio, per essere custode dell'identità carismatica.

¹⁷ PIO XI, *Maria Domenica Mazzarello, eroina delle virtù. Le compiacenze divine nell'umiltà. Discorso per la proclamazione dell'eroicità delle virtù*, in Bertetto Domenico (a cura di), *Discorsi di Pio XI*, vol. III, Torino, SEI 1961, 481-482.

¹⁸ CIVCSVA, *La vita fraterna in comunità*, n° 50a.



Madre Mazzarello - donna di vivo spirito di fede, alimentato da una vita di preghiera fervente e incessante; donna semplice, operosa ed in continua unione con Dio - seppe formare le sorelle e le giovani in questo stesso spirito, creando un ambiente familiare, pervaso di Dio a tal punto che Mornese veniva chiamata la *casa dell'amore di Dio*, la *casa della laus perennis*. Ella inaugurò, così, una tradizione educativa caratterizzata da una vera mistagogia, cioè dalla sapiente arte di condurre suore e ragazze ad un impegnato cammino di santità. Emblematica in questo senso è la testimonianza di don Cagliero sulla prima comunità di Mornese e sull'animazione carismatica di madre Mazzarello:

«Spirito che trasfuse nelle Suore, nelle postulanti e novizie ed alunne di quei primi tempi e che meritamente si possono dire tempi belli di santa semplicità, candore e fede, tempi di eroismo in virtù, età d'oro dell'incipiente Istituto, e veramente famiglia Religiosa, come nella prima Comunità evangelica e tra i primi fedeli cristiani in cui *erat cor unum et anima una*. Uno solo era lo spirito, che regnava tra loro, uno solo il cuore per volersi bene, una sola la volontà di tutte nell'obbedire. Uno solo il desiderio di farsi sante ed uno solo il loro amore a Dio, alla santa povertà di Nostro Signore Gesù Cristo, al sacrificio, alla preghiera ed al lavoro. E questo sacro concerto di cuori, di volontà e di amore lo dirigeva la Superiora, o meglio la zelantissima e carissima madre Maria Mazzarello, sempre prima in tutto e sopra tutto nella umiltà, nella carità e religiosa osservanza».¹⁹

Il modo di madre Mazzarello di animare la comunità e guidare l'Istituto sembra l'incarnazione concreta della visione di don Bosco sulla FMA chiamata ad un servizio di animazione e di governo. Dalla già ricordata lettera del 1886, emergono dei tratti molto significativi riguardanti coloro che sono chiamate ad un servizio di autorità fra le sorelle. Egli sottolinea il dovere del discernimento, l'imparzialità e soprattutto l'equilibrio che sa unire «fermezza d'animo e carità paziente», perché possano «conservarsi in fiore la pietà e l'osservanza religiosa», si possa cioè testimoniare nella gioia che è bello servire Cristo. Questa lettera ci mostra come don Bosco, nel pensare al modo di governare, non abbia mai voluto la rigidità, ma la capacità di far amare i propri doveri, quale risposta filiale all'amore del Padre.

La leadership cerca di attuare e coltivare l'unità (che proviene dal carisma) nella diversità (che è data dalle tante realtà diverse in cui il carisma si incarna). Un pericolo non immaginario anche nell'ambito della vita consacrata è quello di confondere l'unità con la conformità.²⁰ La teologa Iñire Ordorika afferma che la psicologia sociale ci offre molte informazioni su una realtà della quale non sempre siamo pienamente consapevoli e con la quale non facciamo sempre i conti:

¹⁹ Testimonianza di Giovanni Cagliero, in *Summarium* 119.

²⁰ Cf ORDORIKA Iñire Angulo, *¡Extiende tus alas! Repensar la vida consagrada femenina*, Madrid, PPC 2022, 149.



«Il gruppo genera una pressione che non sempre è evidente, che però ci condiziona molto più di quello che crediamo. La necessità innata di appartenenza ci incammina verso la conformità con quel risultato normativo per il gruppo del quale vogliamo essere parte. Il contesto grupale offre narrative, modelli di condotta e valori che risultano plausibili e stimati, di modo che allinearsi con esso comporta la stima e il riconoscimento degli altri. Anche nella VC si produce questa dinamica, il che esige uno sforzo ulteriore per acquisire l'autonomia necessaria, per rimanere in atteggiamento di discernimento e per operare con la in coscienza secondo quanto si intuisce come volontà di Dio e per ciascuno».²¹

Madre Mazzarello, ad una comunità nelle missioni in America Latina che doveva dividersi per una nuova fondazione, lascia un criterio di unità nell'ottica del carisma: «Siete ancora tutte unite? Quando vi separerete, state attente che *non si separi lo spirito*, siate sempre unite col cuore. Ciò che si fa in una casa si faccia anche nell'altra, se volete *conservare sempre lo spirito della nostra cara Congregazione*» (L 29,3). Si tratta di una unità fondata sui valori del carisma e del cuore. Importante e centrale conservare lo “spirito della congregazione”, cioè l'unità carismatica (= non si separi lo spirito). Tuttavia, come afferma Ordorika, «l'unità che proviene dal carisma condiviso non può prescindere dalla diversità dei modi in cui esso si esprime, ma richiede che questi diversi apporti si dispieghino, sia nella stessa vocazione sia in altri modi di seguire Gesù Cristo [...] La comunione alla quale è chiamata la VC si oppone all'omogeneità. [...] L'unità implica accogliere le distinte incarnazioni del carisma».²²



3.2 Camminare e far camminare promuovendo le persone

Camminare e far camminare vuol dire fare i conti con le modalità di gestione e di accompagnamento delle comunità. Ciò implica dare fiducia, responsabilizzare le persone, favorire la sinodalità, gestire i conflitti, spronare a grandi orizzonti. La *leader* stessa è una persona sempre in cammino e in formazione, pronta a favorire il cammino della comunità e la fecondità della missione: «Un'autorità operatrice di unità è quella che si occupa di creare il clima favorevole per la condivisione e la corresponsabilità, che suscita l'apporto di tutti alle cose di tutti, che incoraggia i fratelli e le sorelle ad assumersi le responsabilità e le sa rispettare [...]. L'autorità del superiore e della superiora si adopera cioè perché la casa religiosa non sia semplicemente un luogo di residenza, un agglomerato di soggetti ciascuno dei quali conduce una storia individuale, ma una comunità fraterna in Cristo».²³

²¹ Ivi 149-150.

²² Ivi 157.

²³ CIVCSVA, *La vita fraterna in comunità*, n° 50.



Don Bosco e madre Mazzarello erano persone di un sano realismo nei confronti delle persone: al centro di tutto c'è la persona, con le sue potenzialità e le sue risorse positive, le quali vanno valorizzate e sviluppate. In tal modo essi vanno oltre il principio dell' "agere contra", soggiacente alla mentalità dell'epoca, secondo cui bisognava contrariare il gusto, anche nei compiti da svolgere, per rafforzare il senso dell'abnegazione e il distacco dalla propria volontà. Don Bosco, infatti, raccomandava alle prime FMA: «Vi esorto a secondare il più possibile l'inclinazione delle novizie e delle suore, per quanto riguarda l'occupazione. Alle volte si pensa che sia virtù il far rinnegare la volontà con questo od altro ufficio contrario al proprio gusto, ne deriva invece danno alla suora ed anche alla congregazione. Piuttosto sia vostro impegno d'insegnar loro a santificare e spiritualizzare queste inclinazioni, avendo in tutto di mira Dio solo».²⁴ Cercare di compiere nella propria vita la "volontà di Dio" deve essere compreso in modo evangelico, ossia in modo liberante e rasserenante: non si tratta di distruggere la propria volontà, ma di purificarla, perché ci renda capaci di sentire e agire come Dio desidera. «Piace a Dio, piace a me»²⁵ era una delle giaculatorie preferite dalla prima comunità di Mornese.

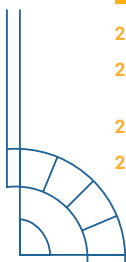
Esercitare la leadership è prendersi cura della persona, accompagnarla, aiutarla a trovare il suo posto nella comunità, permetterle di realizzarsi assumendo responsabilmente il proprio compito nella vita e sviluppando le sue risorse personali nell'autentica libertà e nel vero amore che si fa dono. L'intuizione e l'esperienza di Maria Domenica la portano a formulare dei principi orientativi per le direttrici: «Bisogna, vedete, studiare i naturali e saperli prendere per riuscire bene, bisogna ispirare confidenza» (L 25,2). Esperta in umanità, lei insegna a studiare le persone per aiutarle a fiorire nel migliore modo possibile. I testimoni affermano che «nell'ufficio di superiora si comportò sempre con carità materna; fu prudente; esigeva che ognuna compisse il proprio dovere, ma non aveva durezza. Ai diversi uffici dell'Istituto scelse sempre quelle più adatte».²⁶ «Sembrava – dice suor Enrichetta Sorbone – una vera giardiniera nel governo per vedere quali fiori vi dovesse piantare o trapiantare. Quando vedeva che una non era molto adatta in un ufficio la metteva in un altro».²⁷ Con prudenza, facendo leva sulla persuasione e sull'amore, creando una comunità dove tutte si sentivano corresponsabili della missione e dove ognuna, sentendosi valorizzata, era contenta di poter collaborare alla missione educativa, esprimendo la ricchezza delle proprie risorse.

²⁴ Cronistoria II 98.

²⁵ MACCONO Ferdinando, *Cenni biografici delle Figlie di Maria Ausiliatrice defunte nel primo decennio dell'Istituto (1872-1882)*, Torino, S.A.I.D. «Buona stampa» 1917, 52.

²⁶ Testimonianza di Maria Rossi, in *Summarium* 84.

²⁷ Testimonianza di Enrichetta Sorbone, in *Summarium* 265.





Camminare e far camminare è far i conti anche con un modo di animare, di coinvolgere e di governare che non degeneri in pretese e abusi di potere. È compito della *leadership* formarsi ad un modo di esercitare il “servizio” nella logica evangelica, che trova il suo modello in “Gesù servo”, così da aiutare le persone e le comunità a non assecondare mire di potere, di supremazia, di superiorità, che potrebbero insorgere in chi ha un’autorità. Gesù stesso ci ha detto: «Tra voi non sia così». Anche madre Mazzarello ha messo in guardia la prima comunità da questa tentazione del potere. A quelle che le erano più vicine negli ultimi giorni di vita e le chiedevano qualche consiglio, lei raccomandava:

«A voi... ecco i tre avvisi che vi prego a non dimenticare... In primo luogo... Temo che dopo che io non ci sia più sorgano fra di voi gelosie di preminenza... invidie... per l’influenza che qualcuna possa acquistare sopra le altre... nel vedersi anteposta una compagna più giovane... insomma che non vi sia più nella casa quello spirito uniforme che fa regnare la carità. Fintanto che c’era fra voi questo povero straccio che invigilava, queste miserie non ci erano... ora siete molto nel pericolo... Lo so che la congregazione nostra è della Madonna e questa è la nostra caparra per l’avvenire... La Madonna... state tranquille, vi aiuterà molto. Obbedite adunque a chi sarà dai superiori destinato a dirigerarvi... giù quella voglia di comandare!... In secondo luogo... procurate pure di aiutarvi tutte a vicenda nello spirito... ma lasciatene la direzione a chi vi guida a chi ne ha il dovere di determinare le norme...». ²⁸

La *leader* non rinuncia al suo compito, ma lo fa con maternità, in vista della crescita delle persone: «Non può esistere una comunità tutta spirituale, fatta di spontaneità, calorose relazioni, ma necessitano anche di vincoli, delle funzioni, delle strutturazioni: bisogna sapere chi alla fine decide che cosa, e in che modo». ²⁹ Altrimenti, possono insidiarsi il pericolo della dissoluzione dei valori, il disorientamento e l’anarchia nelle comunità e nella missione.

3.3 Testimonianza di vita

Essere testimone credibile è il segreto che fa del *leader* un trascinatore, perché è coerente, perché propone ciò che vive. Si tratta di un’autorità che s’impone non con la forza del diritto, ma con quella del cuore, della virtù e della testimonianza: «Se io darò sempre buon esempio alle mie sorelle le cose andranno bene; se io amerò Gesù con tutto il cuore, saprò anche farlo amare dalle altre» (L 11,2). Altre volte, parlando alle FMA educatrici madre Mazzarello ricorda-

²⁸ Relazione di don Giovanni Battista Lemoyne sulla malattia e morte di madre Maria D. Mazzarello, in *Orme di vita*, 334.

²⁹ COZZA Rino, *Un'autorità obbediente al servizio della fraternità*, in *Consacrazione e servizio* LXXI(2022)3, 47.



va: «Tocca a noi dar buon esempio, vigilare che, dalle figlie, si osservi la S. Regola, che si amino e non entrino affezioni particolari perché ci allontanino molto dal Signore e dallo Spirito religioso» (L 35,2).

Le testimonianze al processo di canonizzazione affermano che «alle suore [Maria Domenica] non faceva sentire il peso dell'autorità, ma le trascinava piuttosto con l'esempio. Sempre ilare ed uguale a se stessa, non disdegnava di dare una mano anche negli uffici più umili».³⁰

Maria Domenica era ben lontana da ogni forma di autoritarismo e di rigidità nel guidare la comunità. Mossa dalla sua grande umiltà, sull'esempio e sulle norme di don Bosco, seppe instaurare un governo all'insegna della persuasione dell'amore, del coinvolgimento, della partecipazione, della collaborazione e della corresponsabilità, facendo sempre lei il primo passo.

La dimensione della testimonianza di vita è strettamente legata alla capacità di accettare i propri limiti e le proprie fragilità. Si tratta di esercitare la leadership consapevoli di «essere fragile tra i fragili»,³¹ il che richiede profonda umiltà e disponibilità ascetica nei confronti di se stessi.

Madre Mazzarello viveva il presente, ma era anche responsabilmente proiettata sull'avvenire dell'Istituto:

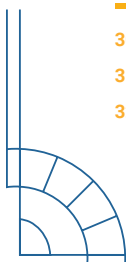
«Se quel che dice Don Bosco ha da avverarsi, la nostra Congregazione è destinata a spargersi per tutto il mondo; si andrà fin anche nell'America; però se vogliamo che si conservi in essa sempre lo stesso spirito e si faccia sempre del gran bene, è necessario che noi, le prime della Congregazione, siamo non solo virtuose, ma lo specchio nel quale, quelle che verranno dopo di noi, abbiano a vedere risplendere il vero spirito dell'Istituto».³²

Ella era consapevole di essere, insieme alla prima comunità, “pietra fondamentale” per le future generazioni; per questa ragione sollecitava ad una testimonianza radicale di vita, capace di illuminare, attirare e sorreggere.

³⁰ Testimonianza di sr. Enrichetta Telesio, in *Summarium* 49.

³¹ ORDORIKI, *¡Extiende tus alas!*, 100.

³² MACCONO, *S. Maria D. Mazzarello* I 399.



3.4 Capacità di rischiare, di sbagliare, di gestire conflitti e fragilità

«Il leader è chiamato ad assumere uno stile di animazione e di governo nella prospettiva di un sano e saggio “rischiare”». ³³ Maria Domenica Mazzarello ne è un esempio eloquente. Già nella sua giovinezza, quando decide di andare ad imparare il mestiere di sarta per attuare la missione tra le ragazze, ella corre il “rischio” dell’inedito, del diverso dal consueto, superando le critiche della gente del paese, che non vedeva di buon occhio questa novità. Si espone, inoltre, al rischio di andare controcorrente quando inizia, con l’amica Petronilla, la casa-famiglia e la vita in comune nella casa dell’Immacolata e poi ancora quando decide di aderire al progetto di don Bosco facendosi FMA. Non aveva un futuro garantito, ma solo una certezza, l’unica: consegnarsi totalmente a Dio per l’educazione cristiana delle ragazze, con la consapevolezza, ben radicata nella mente e nel cuore, che «gli uomini potevano toglierle tutto, meno il cuore per amare Dio». ³⁴

Quando sarà superiora della comunità, non avrà paura di rischiare e di chiamare le sue giovani sorelle ad imprese coraggiose, quasi temerarie, umanamente parlando, soprattutto per le donne dell’epoca, così da lanciarle in terre difficili, lontane come nelle missioni nell’America Latina, o vicine come tra i Valdesi di Bordighera. ³⁵ Era evidente che ciò implicava essere preda di attacchi calunniosi e di forme di avversione. A proposito di quest’ultima fondazione il biografo Maccono afferma: «Madre Mazzarello comprese tutta la gravità dell’impresa e, d’intesa con il direttore, volle che si facesse l’Esposizione Eucaristica per tre giorni e si recitassero speciale preghiere per ottenere copiose benedizioni dal Cielo sulla casa da aprirsi». ³⁶

Maria Domenica, in quanto *leader*, nella sua azione educativa non si poneva l’obiettivo di evitare il conflitto, ma si attivava per saperlo gestire e risolvere quando esso si presentava. Ad esempio, ella corre il rischio di dover decidere e trovare una soluzione a casi difficili e conflittuali di educande chiuse e ribelli ad un intervento educativo, come la non facile situazione di Agostina Simbeni ³⁷ - un caso persino patologico e diabolico -, oppure quella delle sorelle Arecco, ³⁸ che «diffondevano un certo malessere in casa e trovavano difetti e lacune nelle determi-

³³ POLI Gian Franco, *Sulle orme dei leader biblici*, in POLI Gian Franco – CREA Giuseppe – COMODO Vincenzo (a cura di), *Stili di leadership e vita consacrata*, Roma, Rogate 2003, 42.

³⁴ MACCONO, S. *Maria D. Mazzarello* II 194.

³⁵ Cf *ivi* I 327; *Cronistoria* II 167.

³⁶ MACCONO, S. *Maria D. Mazzarello* I 327.

³⁷ Cf *Cronistoria* II 165-242. Agostina Simbeni era entrata come postulante nell’Istituto delle FMA nel 1876. La *Cronistoria* precisa che la ragazza era stata raccomandata da don Bosco «da persona influente alla quale non si poteva dire di no». La si credeva figlia di un deportato politico in Siberia (cf *ivi* II 188-192). Appariva intelligente e dotata di particolari capacità nel trattare di cose spirituali. Non vi è dubbio nel definire il caso veramente patologico, date le manifestazioni anormali che dimostrava.

³⁸ Felicità Arecco entrò nell’Istituto delle FMA nel 1872. Dopo la seguì la sorella, Maria Arecco. Le due sorelle, native di Mornese, avevano un carattere non troppo docile all’azione dello Spirito e una dopo l’altra lasciarono l’Istituto.



nazioni della superiora, e tendevano ad insinuare malcontento in ogni occasione»,³⁹ generando così un ambiente teso ed ostile. Dopo aver introdotto la tradizione di dire una Ave Maria per la pace in casa, ella decide e le allontana.⁴⁰ Interessante è il suo atteggiamento sempre rispettoso, che mette la persona al centro del processo educativo, anche quando questa sbaglia e segue un altro cammino. Nel caso delle sorelle Arecco, madre Mazzarello, prima di chiudere la casa di Mornese e di trasferirsi a Nizza Monferrato, va trovarle e le incontra nella miseria e nella solitudine. Annota la *Cronistoria*: «La madre non lascia Mornese senza salutare le due Arecco: l'una come smarrita si trascina per la sudicia camera, l'altra lavora qualche poco, ròsa dal rimorso che la punge senza darle la grazia di rientrare in sé. Se non fosse per i benevoli soccorsi del parroco e della Maccagno, dovrebbero morire di fame. La madre esce di là con il pianto in gola e con la seria parola: "Che gran cosa è la vocazione! Che conto da rendere al Signore!"». ⁴¹ Nel momento in cui avevano lasciato l'Istituto le aveva aiutate perché potessero incominciare la vita un'altra volta. E quando le trova nella miseria le conforta ed esce con il cuore in pianto: è una madre che ama e soffre fino alla fine.

In un tempo in cui non si parlava ancora di apertura interculturale, madre Mazzarello, coinvolgendo la comunità e le stesse educande, sa rischiare anche in questo senso, nell'accogliere una ragazza, che era risaputo vivesse una situazione molto difficile: si trattava della giovane Maria, chiamata familiarmente "la Mora".⁴² In accordo con la comunità, la Madre le apre le porte della casa, per accompagnarla e darle il futuro di una vita diversa. Educare, soprattutto in questi casi difficili, è sempre rischiare, con speranza. La giovane è accolta con simpatia, carità e con una certa curiosità. È particolarmente significativa la sensibilità, la descrizione, il rispetto, l'attenzione di madre Mazzarello nei confronti sia della ragazza sia della comunità: «Ritiratasi la ragazza - che presto sarà chiamata correntemente «la mora» - raccomanda di non farle domande importune, ma di usarle un tratto garbato secondo la carità, pregando perché il Signore le conceda la grazia di farsi cristiana». ⁴³

Si tratta di una giovane che porta con sé una storia di sofferenza, forse caduta nella rete della tratta, schiava e venduta a diversi padroni. Una storia dolorosa, non facile da capire e da accogliere con rispetto. La *Cronistoria* la descrive «di temperamento impetuoso, istintiva e incontrollata, diviene pericolosa se la si contraddice, o se la sua gelosia si sente urtata». ⁴⁴ Madre Mazzarello e la comunità la circondano di bontà e usano molta pazienza nei suoi confronti.

³⁹ Ivi 143.

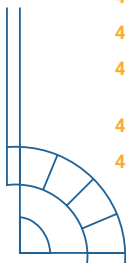
⁴⁰ Ivi 144.

⁴¹ Ivi III 167.

⁴² Cf ivi III 184; 247; IV 327; V 23. Vedi anche CAVAGLIÀ Piera – ANSCHAU PETRI Eliane, *Una comunità aperta nel tempo e nello spazio*, in KO Maria – ANSCHAU PETRI Eliane (a cura di), *Come lievito nel pane. La Parola di Dio in Maria Domenica Mazzarello*, Teramo, Palumbi 2022, 334.

⁴³ *Cronistoria* III 184.

⁴⁴ Ivi 247.





Dopo un lungo cammino riceve il Battesimo. Ma la ragazza non riesce a adattarsi a vivere con le FMA. «Visto che sono riusciti inutili tutti i tentativi di bontà e di pazienza per l'indole aggressiva e indomabile»,⁴⁵ si trova una nuova sistemazione nell'Istituto "Buon Pastore" a Torino. Purtroppo, neanche qui si adatta e fugge. La narrazione della *Cronistoria* si conclude esprimendo gli interrogativi dalla comunità: «Che ne sarà ora di lei? Maria Ausiliatrice la protegga e l'aiuti a mettere in salvo la sua povera anima».⁴⁶ In una relazione educativa segnata dalla sofferenza e dal conflitto si può anche fallire o non riuscire nell'intento. È ciò che è capitato con questa giovane.

Nella missione tra le ragazze a Nizza Monferrato, Maria Domenica incorre anche nel rischio di accompagnare una giovane ebrea a ricevere il Battesimo e di gestire il conflitto che questa scelta comporta. Si tratta di Annetta Bedarida.⁴⁷ Era orfana di madre e desiderava divenire cristiana. Amica di Maria Terzano e Felicina Ravazza, aveva conosciuto le suore ed era stata da loro preparata a ricevere il Battesimo. Esasperata dall'opposizione dei familiari, si era presentata a suor Maria Mazzarello decisa di non far più ritorno a casa. La Madre allora l'accompagna a Torino, per prendere le sue difese. Trova il fratello ed altri parenti che minacciano di dar fuoco al convento, mentre un gruppo di ebrei grida, reclamando che la giovane sia posta in libertà. Il giorno dopo, su denuncia dei familiari, interviene la polizia per una visita domiciliare e per un lungo interrogatorio ad alcune suore e postulanti. Annetta viene anche interrogata dall'Ispettore di polizia, ma lei sostiene che non le era stata fatta nessuna pressione. La stampa avversa a don Bosco, tuttavia, ne approfitta per sollevare una campagna diffamatoria contro l'Istituto femminile da lui fondato. Purtroppo, in seguito, il coraggio di Annetta si andò affievolendo e non desiderò più ricevere il Battesimo. Madre Mazzarello, che tanto aveva sofferto e pregato, ne fu inconsolabile, ritenendosi responsabile di quella mancata conversione, e quando morì offrì la sua vita per lei.

Ricerca il bene di ogni persona non è sempre facile. *L'esperienza di sbagliare e di fallire* è possibile e madre Mazzarello lo sa per esperienza. La vicenda con suor Elisa Roncallo ne è la prova:⁴⁸ è trattato di un rapporto come tra madre e figlia, che ad un certo punto diventa esperienza segnata da incomprensione e conflitto. Elisa Roncallo è direttrice a Torino quando viene investita da accuse calunniose. Nella sua biografia si legge: «La sua carità diffusiva, larga, che molto abbracciava, che nulla temeva, non era sempre da tutti compresa. A Mornese erano giunte voci che disapprovavano, voci che insinuavano dubbi sullo spirito che muoveva la giovane direttrice».⁴⁹ Madre Mazzarello, forse, in un primo momento dà retta alle voci che le arrivano,

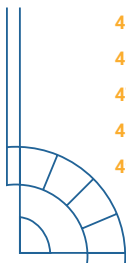
⁴⁵ Ivi IV 327.

⁴⁶ Ivi V 23.

⁴⁷ La vicenda di Annetta Bedarida è narrata dalla *Cronistoria* III 48-49; 51-52; 58-59; 76; 107-108; 234-235.

⁴⁸ Cf MAINETTI Giuseppina, *Madre Elisa Roncallo fra le prime discepole di S. Giovanni Bosco*, Torino, Scuola tipografica privata 1946, 79-84.

⁴⁹ Ivi 79.





allora la chiama e la interroga a lungo e con aria di sospetto. Elisa Roncallo non comprende il senso di questa diffidenza e dei lunghi interrogatori, quindi soffre immensamente. Soltanto più tardi, e andando a fondo della questione, madre Mazzarello capirà che quelle dicerie erano tutte accuse false e senza fondamento. La solidità della vita e delle virtù di Elisa Roncallo glielo confermeranno. Quante volte si saranno perdonate queste due donne?! A vicenda conclusa si è visto il prevalere della verità e del perdono, perché tutte e due erano donne umili e di fede matura. A livello di relazione anche l'errore può diventare un'occasione per imparare qualcosa di nuovo e per aprirci all'umiltà e al perdono.

Infine, un'ulteriore caratteristica del *leader* è quella di saper *discernere e integrare il limite e la fragilità*. Fa parte del realismo cristiano/salesiano non idealizzare persone e comunità, ma saper riconoscere, discernere ed integrare il limite e la fragilità.⁵⁰ Qualche autore parla di “onorare” il limite: «Per onorare il nostro limite è necessario prima di tutto accoglierlo come un “segno” che obbliga a pensare e ripensare senza paura e con il coraggio proprio di chi vuole vivere e far vivere».⁵¹

Di fronte alle difficoltà, alle incertezze, alla fragilità di cui era segnata la sua vita e quella della prima comunità di Mornese, Maria Domenica reagiva in modo energico e determinato, superando ogni forma di maternalismo, di pessimismo, di depressione o di rassegnazione. Il suo modo di vivere, di educare e di formare era segnato dalla capacità di resilienza. Le difficoltà e i limiti non erano da lei drammatizzati, ingranditi o subiti passivamente, ma accettati e accolti con realismo, nella fede autentica e nella speranza che non delude.⁵² In questo orizzonte il limite e la fragilità sono occasione di crescita e possono diventare un luogo teologico di discernimento dell'azione dello Spirito Santo.



3.5 In formazione continua e permanente

Il vissuto di animazione di madre Mazzarello mette in evidenza un elemento importante: la formazione continua e permanente, elemento indispensabile ad ogni consacrato per vivere in fedeltà a Dio e al carisma. A maggior ragione la formazione permanente è necessaria a chi esercita una *leadership* e deve favorire un certo tipo di relazione. «L'essere umano è un gerundio e mai un participio. Stiamo sempre “costruendo-formando” noi stessi e non siamo mai “costruiti-formati” completamente o definitivamente».⁵³ Anche il *leader* è una persona sempre biso-

⁵⁰ Cf ANSCHAU PETRI Eliane, *Persona y comunidad. Acompañar, discernir, integrar fragilidades y recursos. La experiencia de Madre Mazzarello y de la primera comunidad de Mornese*, in *Cuadernos de Formación Permanente* 28, Madrid, Editorial CCS 2022, 2022, 15-42.

⁵¹ DAVIDE Michael, *Il limite come luogo teologico di discernimento*, in *Vita consacrata* LVIII(2022)2, 156.

⁵² Cf ANSCHAU PETRI Eliane, *Maria Domenica Mazzarello, donna forte e resiliente*, Teramo, Palumbi 2023, 38.

⁵³ ORDORIK, *¡Extiende tus alas!*, 101.



gnosa di conversione e di formazione permanente, cioè di “costruirsi-formarsi” continuamente per vivere in pienezza e autenticità la missione che le è affidata, per acquisire le competenze necessarie per attuare la sua missione. Ci vuole l’atteggiamento di “docibilitas” per lasciarsi formare e trasformare continuamente. Madre Mazzarello lo esprime con una convinzione profonda: «È la mano di Dio che lavora in voi” (L 66,2).

Per formarsi ad esercitare una *leadership* autorevole e generativa si deve fare molta attenzione alla cura della crescita umana e spirituale. Di questo Madre Mazzarello era consapevole quando scriveva di sr. Giovanna Borgna, ancora inesperta nell’animazione comunitaria: «Suor Giovanna è troppo giovane e non abbastanza posata per fare le veci della superiora» (L 25,2). Lo stesso quando si riferiva a sr. Vittoria Cantù: «Con sr. Vittoria bisogna che abbiate pazienza e che ispiriate poco alla volta lo spirito della Congregazione. Non può averlo ancora preso, perché è stata troppo poco tempo a Mornese» (L 25,3).⁵⁴ Madre Mazzarello intuiva che ci voleva tempo per una formazione seria e sistematica, consolidata dall’esperienza, soprattutto nell’ambito dell’animazione delle comunità.

Alle origini dell’Istituto la formazione religiosa e culturale costituì in qualche momento un problema: la formazione alla vita religiosa era rapida e superficiale, perché servivano tante suore per rispondere alle molte richieste di apertura di case e opere.⁵⁵ Da alcune fonti si evince il lamento su questo punto. Le stesse Superiori, interrogandosi sulle cause della non osservanza di alcuni articoli delle Costituzioni, scrivevano: «Mancanza di formazione nelle novizie le quali, come fino ad oggi si ebbe a deplorare, per bisogno di personale nel 2° vengono impiegate nelle case particolari. [...] Mancanza di formazione delle Superiori locali».⁵⁶

Anche don Filippo Rinaldi e don Ricaldone in tempi diversi hanno evidenziato questa debolezza. Don Ricaldone, parlando alle Superiori generalizie e alle Ispettrici riunite nel 1932 a Torino per gli Esercizi spirituali, disse: «Ora mi pare che voi dobbiate pensare a qualcosa che vi manca: [la formazione]. [...] Se manca la formazione intellettuale, tecnica, religiosa e morale, l’avvenire della congregazione sarà seriamente compromesso».⁵⁷

Infatti, nel primo decennio del Novecento si evidenziavano già alcune problematiche a livello relazionale nell’animazione delle comunità delle FMA: l’inadeguata “direzione familiare” delle comunità, la mancanza di cure delicate e materne, la carenza di qualità relazionale

⁵⁴ Suor Vittoria Cantù aveva infatti bruciato le tappe del cammino formativo. Per il suo ardente desiderio di essere missionaria le fu concesso di fare la vestizione e la professione nello stesso giorno (8 dicembre 1878) per poter partire con il gruppo di FMA che si recavano in Argentina.

⁵⁵ LANFRANCHI Rachele, *Studio della pedagogia e pratica educativa nei programmi formativi delle Figlie di Maria Ausiliatrice dalla morte di S. Giovanni Bosco al 1950*, in ISTITUTO STORICO SALESIANO – CENTRO STUDI FIGLIE DI MARIA AUSILIATRICE, *Sviluppo del carisma di Don Bosco fino alla metà del secolo XX. Atti del Congresso di Storia Salesiana, Roma, 19-23 novembre 2014*, Roma, LAS 2016, 188.

⁵⁶ Estratto dei verbali delle adunanze straordinarie tenutesi in Nizza Monferrato, Agosto 1912, ds. di 28 ff., in AGFMA 11.7 101, ff. 5-6.

⁵⁷ *Appunti di conferenze del ven.mo Superiore Sig. Don Pietro Ricaldone*. SS. Spirituali Esercizi per le Superiori generalizie e Ispettrici dal 17 al 24 ottobre 1932. Torino, Casa Generalizia [s.d.] pp. 13-14, 16.



soprattutto nelle direttrici dei convitti. Le Superiori locali trascuravano soprattutto l'ascolto amorevole delle suore sminuendo in tal modo la direzione familiare tipica delle case salesiane.⁵⁸ Si legge nei Verbali dell'Assemblea capitolare (1913):

«Talora le direttrici non si mostrano veramente madri con le suore, ma le trattano quasi se fossero persone salariate; le suore chiudono il cuore alla confidenza e al filiale abbandono e si inaspriscono. Se invece le Superiori e Direttrici si mostrassero affabili, benevole, santamente materne nel prevenire e assecondare i giusti bisogni delle loro dipendenti, queste sarebbero docili; confidenti; vivrebbero contente e liete e quando si ha il cuore contento ordinariamente si è anche buone».⁵⁹

Il problema della formazione, quindi, è stato sempre un punto nodale nell'Istituto. Attualmente si è più sensibili alla formazione e alla sua continuità, anche in ordine all'animazione del governo. La Congregazione per gli Istituti di vita consacrata e le Società di vita apostolica raccomanda, infatti, che «sarebbe bene includere nella formazione continua una seria iniziazione al governo: perché questo compito è talvolta affidato all'improvvisazione e attuato in maniera impropria e lacunosa».⁶⁰

Anche l'Istituto delle FMA sente questo bisogno. Ne è prova evidente la scelta prioritaria del CG XXIV per il sessennio: la sinodalità missionaria come stile di vita che genera modalità di partecipazione, animazione e governo. Nella programmazione del Consiglio generale per il sessennio si sottolinea la linea di azione: «Progettare, realizzare e accompagnare percorsi formativi specifici sul servizio di autorità che, fedele al carisma educativo dell'Istituto, genera uno stile partecipativo di animazione e di governo».⁶¹

3.6 Capacità di coniugare amorevolezza e fermezza

«Il bisogno di *leadership* autorevole e amorevole tra i religiosi e le religiose parte dall'assunto che le persone che vivono all'interno dell'organizzazione comunitaria sono esseri umani e che per il loro adeguato funzionamento sono necessari l'amore e la carità che scaturiscono dal rispetto e dalla comprensione reciproca».⁶²

⁵⁸ Cf RUFFINATTO Piera, *La relazione educativa. Orientamenti ed esperienze nell'Istituto delle Figlie di Maria Ausiliatrice*, Roma, LAS 2003, 183-191.

⁵⁹ Estratto dei verbali delle Adunanze straordinarie tenutesi in Nizza Monferrato, Agosto 1912, in AGFMA 11-7 103.

⁶⁰ JIMÉNEZ ECHAVE Aitor – GONZALES SILVA Santiago – SPEZZATI Nicla (a cura di), *Nel servizio dell'identità carismatica. Carisma proprio e Codice fondamentale*, Città del Vaticano, LEV 2017, seconda di copertina.

⁶¹ ISTITUTO FIGLIE DI MARIA AUSILIATRICE, *Programmazione del Consiglio generale (2022-2027)*, Roma, Istituto FMA 2022, 16.

⁶² CREA Giuseppe, *Autorità e dinamiche interpersonali nella vita consacrata*, in *Consacrazione e Servizio* LII(2003)10, 24.



Il documento *Per vino nuovo in otri nuovi* sottolinea che «chi esercita il suo ministero senza la pazienza dell'ascolto e l'accoglienza della comprensione, si pone nelle condizioni di scarsa autorevolezza nei confronti dei propri confratelli e consorelle». ⁶³ Il documento *Il servizio dell'autorità e l'obbedienza*, sulla stessa linea afferma che «l'autorità del religioso deve caratterizzarsi per lo spirito di Gesù che non è venuto per essere servito ma per servire». ⁶⁴

Nel servizio di animazione e di governo di madre Mazzarello l'energia si armonizza alla dolcezza, la bontà alla fermezza. «Si faceva amare senza leggerezze e si faceva temere senza né opprimere, né avvilire». ⁶⁵ «Vigeva [a Mornese] – assicura suor Ottavia Bussolino – massimo ordine, ma non si sentiva il peso dell'autorità: sia perché la Serva di Dio governava con fermezza, pur senza rigore; sia perché le suore erano desiderose di avanzare nella virtù e di assecondare i desideri della Madre». ⁶⁶ Nelle correzioni, quando le avveniva di essere stata pronta e decisa, «sapeva rientrare in sé, chiamare le persone un po' malamente sgridate e metterle a posto». ⁶⁷

Chi accompagna e vuole aiutare le persone ad accogliere, vivere e integrare la fragilità deve voler bene, far sentire l'amore. Don Bosco esprime chiaramente questa convinzione: «Importa assai che le superiore amino tutte le suore senza distinzioni come loro sorelle, come figlie di Maria, come spose di Gesù Cristo; ma che ad una carità paziente e benigna congiungano una tal fermezza di animo, la quale al tempo debito, senza violenza bensì, ma pur senza rispetto umano, impedisca gli abusi e le trasgressioni alle Costituzioni...». ⁶⁸

Si tratta di una *leadership* connotata dal Sistema preventivo basata sulla fiducia, sulla carità amorevole, prudente, discreta, ferma e decisa, - che trascina più per la testimonianza di vita che per la forza dell'autorità - «che non abdica le proprie responsabilità, magari per amore del quieto vivere o per paura di urtare la suscettibilità di qualcuno. Sentirà la responsabilità di non essere latitante in situazioni in cui occorre prendere decisioni chiare e, talvolta, sgradite. L'amore vero verso la comunità è proprio ciò che rende l'autorità capace di conciliare fermezza e pazienza, ascolto di ognuno e coraggio di prender decisioni, superando la tentazione di essere sorda e muta». ⁶⁹

Della carità fraterna di madre Mazzarello le testimonianze sono abbondanti e illuminanti: «Amava tutti di un grande amore e per solo amor di Dio senza badar se meritassero o no; se

⁶³ CIVCSVA, *Per vino nuovo otri nuovi*, n° 21.

⁶⁴ CIVCSVA, *Il servizio dell'autorità e l'obbedienza*, 11 maggio 2008, n° 14b, in https://www.vatican.va/roman_curia/congregations/ccsclife/documents/rc_con_ccsclife_doc_20080511_autorita-obbedienza_it.html (5.10.2023).

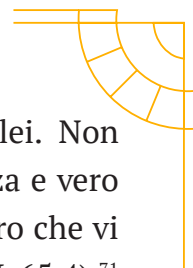
⁶⁵ Testimonianza di Enrichetta Sorbone, in *Summarium* 279.

⁶⁶ Testimonianza di Ottavia Bussolino, in *Summarium* 74.

⁶⁷ Testimonianza di Caterina Daghero), in *Summarium* 317.

⁶⁸ BOSCO, *Atteggiamenti e virtù della Figlia di Maria Ausiliatrice*, 842.

⁶⁹ CIVCSVA, *Il servizio dell'autorità e dell'obbedienza*, n° 20f.



vi corrispondessero o se ne mostrassero ingrati»;⁷⁰ ognuna si sentiva la più amata da lei. Non faceva preferenze di persona; amava senza condizioni. Aveva espressioni di tenerezza e vero affetto per le suore, specialmente per quelle lontane in terra di missione: «Vi assicuro che vi tengo sempre presenti nel mio cuore» (L 37,1); «di te non mi dimenticherò giammai» (L 65,4).⁷¹

In merito al rapporto tra fermezza e amorevolezza, è emblematica la lettera con cui madre Mazzarello risponde ad Angela Vallese, che le aveva inviato alcune notizie sulle case di America, evidenziando che non tutto andava molto bene nella comunità di Las Piedras. Senza né spaventarsi né drammatizzare qualche debolezza, scrive:

«Mi rincresce che la nuova casa di Las Piedras non vada tanto bene. Suor Giovanna è troppo giovane e non abbastanza posata per far le veci della superiora. Non bisogna però che vi spaventiate, persuadetevi che dei difetti ve ne sono sempre, bisogna correggere e rimediare tutto ciò che si può, ma con calma e lasciare il resto nelle mani del Signore. E poi non bisogna fare tanto caso delle inezie, certe volte per far conto di tante piccolezze, si lasciano poi passare le cose grandi. Con dir questo non vorrei che intendeste di non far caso alle piccole mancanze, non è questo che voglio dire. Correggete, avvertite sempre, ma nel vostro cuore compatite e usate carità con tutte. Bisogna, vedete, studiare i naturali e saperli prendere per riuscir bene, bisogna ispirare confidenza» (L 25,2).

Questa capacità di unire la fermezza alla ricerca del bene e l'amorevolezza al modo con cui vengono fatte le correzioni viene confermata da altre testimonianze al processo di canonizzazione:

«Era dotata di un criterio non comune; possedeva il dono della maternità e il dono di governo in modo ammirabile. Il suo era un governo energico, risoluto, ma amorevole: ci trattava con franchezza sì, ma ci amava come una vera mamma religiosa; aveva un non so che, che ci trascinava al bene, al dovere, al sacrificio, a Gesù, con una certa soavità, senza violenza; ella vedeva tutto, prevedeva il bene e il male di tutte le figlie, pronta sempre a provvedere sia per il fisico che per il morale, secondo il bisogno e le possibilità».⁷²

Ne è prova quanto documenta la Cronistoria: «Sono già diverse volte che racconti una simile faccenda: mi pare che sia tempo di finirla... ma poi: prendi il coraggio a due mani, sta attenta prega meglio e vedrai che non avrai più umiliazione di ricadervi così spesso». Interessante l'espedito che suggerisce alla giovane suora per aiutarla nel suo cammino di autoformazione: «Ecco, prendi questa nocciola e tienila in tasca, per ricordarti di evitare il brutto difetto di scusarti sempre».⁷³

⁷⁰ Testimonianza di Giovanni Cagliero, in *Summarium* 266.

⁷¹ Cf Testimonianza di Caterina Daghero, in *Summarium* 251.

⁷² Testimonianza di Enrichetta Sorbone, in *Summarium* 79.





Come sapeva essere teneramente comprensiva verso qualsiasi forma di debolezza o di fragilità era altrettanto maternamente forte contro i capricci dell'emozione, le complicazioni del sentimento e i sofismi dell'orgoglio. Maria Domenica voleva che la persona fosse disponibile a ristrutturarsi, a trasformarsi interiormente lavorando sui propri difetti. Non pretendeva la perfezione, ma la sincerità della persona e una decisa volontà di migliorare, pur tenendo conto della fragilità umana: «Se si è sincere, accadendo di cadere in qualche mancanza, riesce sempre facile alzarsi ed emendarsi».⁷⁴

Significativo il suo atteggiamento nei riguardi di una sorella che dimostrava di non gradire troppo la compagnia di un'altra consorella, poco simpatica o malaticcia: «Bene, bene, - disse la Madre - per quindici giorni le starai insieme, e per l'ufficio e per la ricreazione». E per incoraggiarla nell'impresa aggiungeva: «Io vi seguirò anche solo con lo sguardo, per aiutarvi a riportare vittoria».⁷⁵

Queste e tante altre testimonianze ci aiutano a capire il segreto di una *leadership* saggia e prudente, forte ed amorevole, che ha guidato suore e giovani in un vero cammino di santità, non negando la fragilità, ma volgendola al bene.

3.7. Animazione nell'ottica della sinodalità per la missione

I documenti recenti della Chiesa sottolineano l'importanza di una *leadership* autorevole, capace di generare vita, di promuovere le persone e la comunione, evitando ogni estremismo: sia quello dell'autoritarismo da parte di chi esercita l'autorità sia quello della diffidenza nei confronti dell'autorità da parte dei membri della comunità, atteggiamento che può portare all'errata opinione di una vita consacrata che non abbia più bisogno di autorità.

Il documento *Per vino nuovo otri nuovi*, ad esempio, evidenzia la necessità di «passare dalla centralità del ruolo dell'autorità alla *centralità della dinamica della fraternità*. Per questo l'autorità non può che essere al servizio della comunione: un vero ministero per accompagnare i fratelli e le sorelle verso una fedeltà consapevole e responsabile».⁷⁶

Allo stesso tempo il documento *Vita fraterna in comunità*, evidenziando la differenza tra vita consacrata e società democratica sottolinea che la diffidenza verso l'autorità

⁷³ Cronistoria II 333.

⁷⁴ Ivi 250

⁷⁵ Ivi III 123.

⁷⁶ CIVCSVA, *Per vino nuovo otri nuovi*, n° 41.





«ha condotto a non comprendere in tutta la sua portata il ruolo dell'autorità che viene così da alcuni considerata addirittura non necessaria per la vita della comunità e da altri ridimensionata al mero compito di coordinare le iniziative dei membri. In tal modo un certo numero di comunità sono state indotte a vivere senza responsabile e altre a prendere tutte le decisioni collegialmente. Tutto ciò porta con sé il pericolo non solo ipotetico, di frantumazione della vita comunitaria, che tende inevitabilmente a privilegiare i percorsi individuali e contemporaneamente ad oscurare il ruolo dell'autorità, ruolo necessario anche per la crescita della vita fraterna nella comunità, oltre che per il cammino spirituale della persona consacrata». ⁷⁷

Attualmente, anche Papa Francesco, in vista del sinodo, afferma che il cammino sinodale (=sinodo) non va confuso né con un'idea di parlamento né con una semplice indagine sulle diverse opinioni: «Il Sinodo è un momento ecclesiale, e il protagonista è lo Spirito Santo». ⁷⁸ Sinodalità, pertanto, è un cammino di ascolto dello Spirito e di discernimento della volontà di Dio, per il bene della comunità e della missione.

All'interno della comunità il *leader* ha un ruolo unificante nel coinvolgimento di tutti i membri, affinché ognuno lavori per l'obiettivo della vita comune, che è la vita nuova in Cristo, e si senta responsabile della qualità della comunione e della fecondità della missione.

Lo stile relazionale e di *leadership* della comunità creata e animata da Maria Domenica Mazzarello è fondato sulla condivisione, sulla relazione interpersonale, sulla reciprocità e sul coinvolgimento di tutti, nella consapevolezza che la missione educativa richiede una coralità di interventi: FMA, educatrici laiche, direttori della comunità, famiglie delle educande e le stesse ragazze. Il suo modo di animare la comunità riveste il carattere di una presenza vigile e buona, flessibile e attenta ai bisogni di ciascuna, proprio come avviene in una famiglia, in cui la convivenza è pervasa di rispetto, dolcezza, amabilità e gioia.

Questo atteggiamento crea un clima positivo, che fa star bene, in cui ogni persona sa di essere accolta, ascoltata ed amata e quindi si manifesta per quello che è, senza paure. Al tempo stesso ognuna, responsabilmente, per il ruolo che le compete, collabora nella costruzione della comunità, attuando la missione educativa.

Le fonti per studiare ed approfondire la dimensione della convergenza e della collaborazione a vari livelli nella missione educativa a Mornese sono poche e frammentarie, tuttavia, sembrano sufficienti per affermare un vissuto comunitario sinodale. Ne sottolineo alcune: ⁷⁹

⁷⁷ CIVCSVA, *La vita fraterna in comunità*, n° 48.

⁷⁸ FRANCESCO, *La sfida di una Chiesa aperta alla novità*, in *L'Osservatore Romano*, 9 ottobre 2021, 3.

⁷⁹ Cf CAVAGLIÀ Piera, *Un'educatrice al servizio della vita. Linee di uno stile educativo*, in RUFFINATTO Piera – SEIDE Martha (a cura di), *L'arte di educare nello stile del Sistema Preventivo. Approfondimenti e prospettive*, Roma, LAS 2008, 238-246.





L'*ambiente parrocchiale* in cui è cresciuta e vissuta Maria Domenica favoriva l'apertura e la partecipazione. Don Pestarino, viceparroco, dava un apporto fondamentale al rinnovamento della comunità mornesina mediante le varie associazioni e il coinvolgimento di tutti: bambini, giovani, adulti, mamme, papà. Maria Domenica, ancora giovane, era particolarmente attiva e partecipe nella vita della sua comunità, non solo in funzione della sua formazione umana e cristiana, ma anche, a sua insaputa, nel rinnovamento della stessa parrocchia. In quest'ambiente ricco di relazioni ella impara lo stile del "camminare insieme".

Nella missione educativa della *Casa di educazione* di Mornese le *famiglie delle educande* erano profondamente coinvolte, perché Maria Domenica, in qualità di Superiora, ne cercava la collaborazione. Ciò risulta evidente esaminando il Programma del collegio. I genitori, ad esempio, potevano chiedere per le loro figlie lezioni opzionali di lingua francese, di disegno, di pianoforte, e, se l'avessero desiderato, un mese di vacanza dal 15 settembre al 15 ottobre. Le visite alle educande erano consentite una volta alla settimana e anche più spesso in caso di malattia. Ogni trimestre i genitori ricevevano informazioni su salute, condotta, profitto scolastico delle loro figlie.⁸⁰ Ne sono prova le lettere di Maria Domenica alle famiglie (cf L 10, 12, 30).

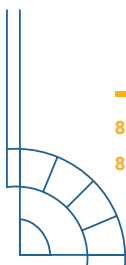
Le *FMA nei loro differenti ruoli*. Da ogni FMA, infatti, qualunque fosse il suo ruolo, si esigeva un atteggiamento educativo non generico ma esplicito e opportunamente propositivo. Gli interventi delle numerose persone responsabili (direttrice, vicaria, economo, maestra di lavoro, assistente di studio, di cameretta, cuoca, portinaia, maestra di musica...) erano indirizzati a formare la donna nella sua compiutezza umana, cristiana, professionale.

Maria Domenica cercò di interagire anche con le *maestre laiche* che gravitavano intorno alla scuola, ma in proposito le fonti sono molto scarse. Dalla *Cronistoria* si vengono a conoscere alcune educatrici laiche che hanno dato il loro apporto all'educazione delle giovani (Emilia Mosca e Angela Jandet che di seguito divennero FMA; Salvini Candida, Angela Bacchialoni).⁸¹ Non è da dimenticarsi un'altra forma di collaborazione alla formazione delle signore laiche: gli esercizi spirituali tenuti per alcuni anni a Mornese e a Nizza Monferrato. Lo scopo era chiaro: contribuire alla formazione cristiana delle donne e favorire l'orientamento vocazionale delle giovani. Scopo secondario era quello di far conoscere l'Istituto e sostenere le opere.

Nella comunità di Mornese anche il *direttore spirituale* aveva un ruolo insostituibile. I suoi interventi erano relativi soprattutto al ministero sacerdotale, ma questi erano momenti privilegiati di un'opera di formazione più estesa, continua e condivisa. Era, infatti, un'azione che si svolgeva, in collaborazione diretta con quella di Maria Mazzarello e delle altre educatrici.

⁸⁰ Cf Regolamento dell'educando di Mornese, in *Orme di vita* D 24, 81-85.

⁸¹ Cf CAVAGLIÀ Piera, *Educazione e cultura per la donna. La scuola «N. S. delle Grazie» di Nizza Monferrato dalle origini alla Riforma Gentili (1878-1923)*, Roma, LAS 1990, 84-87.



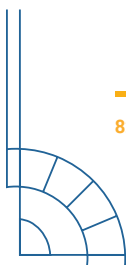


Nella comunità, un posto particolare era riservato *alle ragazze*. Nell'animazione e guida della comunità Maria Domenica coinvolgeva e chiedeva consigli ed opinioni a tutte, anche alle ragazze e alle giovani in formazione. In questo modo ella svolgeva la sua missione nel rispetto delle ragazze e delle sorelle, senza far pesare la sua autorità, anzi, promuovendo le persone e suscitando la partecipazione e la corresponsabilità: «Alle suore – afferma Enrichetta Telesio – non faceva sentire il peso dell'autorità, ma le trascinava con l'esempio».⁸²

Questo stile di “camminare insieme alle giovani” è molto più che una semplice “opzione preferenziale per le giovani” o il “fare qualcosa per loro”. Esse sono protagoniste del cammino di crescita e, nella comunità, tutte hanno qualcosa da dare e da ricevere dalle giovani, per cui la scelta pedagogica è quella di vivere in “comunione con loro”, crescendo insieme nella scoperta e comprensione del Vangelo e nella ricerca delle forme più autentiche per viverlo e testimoniare. Non solo lei, in quanto madre e superiora, ha tanto da comunicare alle ragazze che le sono affidate, ma anche loro hanno tanto da dire e da insegnare. Lei resta sempre attenta a questa scuola di vita e rivolge a suore e ragazze una saggia domanda, propria di chi è in costante ricerca: «Che ne pensi?». «Che cosa faresti tu in questo caso?».

Da quanto finora dimostrato si evince come, sin dalle origini, le FMA siano consapevoli del fatto che si educa insieme, attraverso un amore vestito di pazienza e di bontà, nella fedeltà al proprio dovere quotidiano. A sua volta questo amore favorisce nelle ragazze la maturazione della fiducia, dell'altruismo, della solidarietà, della gratuità e della carità.

⁸² Deposizione di Enrichetta Sorbone, in *Summarium* 49.





Madre Mazzarello: promotrice di altre leardership educative

I *leader* generano altri *leader* ed è in questo modo che la *leadership* diventa processo condiviso, comunitario e formativo. Madre Mazzarello ha saputo promuovere e valorizzare i talenti di *leadership* di altre consorelle contribuendo a custodire, sviluppare ed allargare il carisma verso collaboratori, benefattori, ex-allieve, famiglie delle giovani, ecc.



4.1 Leadership generativa, educativa e autoriale

Maria Domenica Mazzarello incarna una «autorità autoriale che agisce in modo da mettere altri nelle condizioni di continuare a generare, a far crescere; e contribuisce a creare le condizioni perché ciò avvenga così che altri possono andare anche oltre l'opera di chi li ha preceduti». In tal modo evidenzia la fecondità della relazione che esiste tra leader formale e leader informale, come spiega Giuseppe Crea:

«Guardando al servizio dell'autorità nella vita consacrata dobbiamo rilevare che la sua funzione più esplicativa all'interno di una comunità religiosa è quella che si richiama al criterio di influenza nel gruppo. Da questa prospettiva possiamo considerare l'esercizio della leadership a due livelli: sia dal punto di vista di chi ha *il compito non solo formale ma anche carismatico di guidare e animare i membri della comunità*, una autorità che favorisce e sostiene questa loro consacrazione, e sia dal punto di vista dei tanti *leader informali che sorgono nelle comunità e che possono essere di stimolo per raggiungere gli scopi del gruppo* o, al contrario, possono manipolare la vita comune per degli interessi individualistici. Questa distinzione tra autorità formale e autorità informale aiuta a sottolineare l'importanza delle dinamiche psicosociali degli individui, dei gruppi e delle organizzazioni comunitarie per la qualità della leadership e per la sua capacità a favorire un cammino comune autentico verso la testimonianza di fede».⁸⁴

83 MARTINELLI Monica, *L'autorità generativa*, in *Consacrazione e servizio* LXXI(2022)3, 65.

84 CREA, *Autorità e dinamiche interpersonali nella vita consacrata*, 24.



Si tratta di vivere una “sororità” come mediazione di amore, di coinvolgimento, di responsabilità e di crescita. «La “sororità” – come ci ricorda la teologa Ianire Ordorika – parla di comunione, di pluralità arricchente, di costruire insieme, di valorizzare il meglio dell’altra, di farsi compagne di cammino, di imparare le une dalle altre e di potenziare la libertà di tutte»⁸⁵ alla comune missione. La vita consacrata è chiamata a vivere il passaggio dalla “dipendenza” all’“interdipendenza” dei doni (Corpo di Cristo), che proibisce di dire l’uno l’altro «io non ho bisogno di te» (1Cor 12,21).⁸⁶

Lo stile relazionale e di *leadership* inaugurato dai nostri Fondatori, infatti, ha favorito il sorgere di altre figure *leader* che hanno arricchito il patrimonio carismatico dell’Istituto, hanno collaborato alla sua espansione ed hanno creato un ambiente educativo favorevole alla crescita integrale dei suoi membri. Molte di esse si sono distinte per una forte autorevolezza, condizione indispensabile perché un adulto possa svolgere una valida *leadership* educativa nei confronti di ragazzi e giovani.

La *leadership educativa* trova **risonanza in varie figure della prima comunità e delle prime generazioni di FMA**. Ne è un esempio la rete di relazioni di madre Emilia Mosca e di Marina Coppa, in qualità di Consigliere scolastiche, con le varie autorità scolastiche, con i provveditori, con i commissari e con le varie Associazioni culturali (Associazione nazionale per soccorrere i missionari italiani; Associazione nazionale e movimento della riforma scolastica, l’Università Cattolica di Milano). Sono proprio questi rapporti improntati di fiducia e garantiti da competenza, autorevolezza e responsabilità che hanno determinato il raggiungimento del pareggiamento della scuola di Nizza Monferrato e di altre scuole dell’Istituto, l’istituzione del corso froebeliano per la formazione di direttrici e maestre dei giardini di Infanzia, l’istituzione della scuola normale per la formazione delle maestre, ecc.⁸⁷

Della **leadership di madre Emilia Mosca** (1852 - 1900), in quanto Consigliera scolastica, è interessante sottolineare la sua autorevolezza in sinergia con le altre sorelle del Consiglio generalizio, con le maestre, cercando il coinvolgimento delle educande. Aveva la capacità di lavorare “per” e “con”: fondata sui principi del Sistema preventivo, ella era convinta che le alunne sono al centro dell’opera educativa, non solo perché destinatarie, ma, per certi aspetti, perché protagoniste dirette. In effetti, le educande insieme alle maestre e alle educatrici, costituivano una sola grande famiglia. Anche da un punto di vista edilizio, non vi erano rilevanti distinzioni tra l’educandato, la scuola e la casa religiosa. Le suore, pertanto, erano sempre con le ragazze, condividendo con loro le esperienze di studio, di lavoro, di preghiera e di ricreazione. Ciò

⁸⁵ ORDORIKA, *¡Extiende tus alas!*, 164.

⁸⁶ Cf Cozza Rino, *Un’autorità obbediente al servizio della fraternità*, in *Consacrazione e servizio* LXXI(2022)3, 46-47.

⁸⁷ Cf CAVAGLIÀ, *Educazione e cultura per la donna*, 185-209.





contribuiva a conferire alla comunità un'inconfondibile impronta di freschezza giovanile e a generare nelle alunne viva partecipazione e forte senso di appartenenza.⁸⁸

Insieme con le sue educande madre Emilia creava un ambiente educativo in cui la scuola non era solo luogo di trasmissione delle conoscenze, ma diventava casa di formazione per la vita.⁸⁹ In accordo con i principi del sistema preventivo, madre Emilia Mosca non si basava mai sulla propria autorità per farsi obbedire, ma, rispettosa della persona, parlava con la voce della ragione e la avvalorava con motivi soprannaturali, elevando così a un piano superiore lo sforzo delle giovani per adeguarsi a quanto era loro richiesto.⁹⁰ Le educande erano sempre poste in condizione di sviluppare al massimo le loro competenze, i loro talenti e di «crescere culturalmente, di sviluppare le loro capacità e di maturare nel rapporto con gli altri, a contatto con le coetanee e con le educatrici, sollecite della loro formazione integrale».⁹¹

Un altro esempio eloquente di rete di *leadership*, fondata sull'autorevolezza salesiana che parte da una forte ed incisiva testimonianza di vita, è **madre Elisa Roncallo** (1856 - 1919): una FMA che ha saputo coinvolgere tanti benefattori per la costruzione della Chiesa del Sacro Cuore a Nizza Monferrato per le oratoriane,⁹² tante ex-allieve nell'oratorio per cercare lavoro per le oratoriane, presso buone famiglie. È significativo quanto si afferma nella sua biografia: «Nella cartella della corrispondenza epistolare troviamo lettere di raccomandazione, lettere di richieste, di ricerche, scritte a questa o a quell'altra ex alunna, dalla quale si faceva aiutare, ella diceva graziosamente, a fare opere di misericordia. Ed erano spesso opere di salvezza. Mi rivolgo a te per un favore: - scrive ad una cara ex alunna - ho bisogno di collocare presso una brava famiglia una giovane sulla ventina come cameriera. Chi sa se la sposa che sai ne è provvista? Conosci altre famiglie? Se sì, scrivimi subito, chè mi fai piacere...».⁹³

In un altro paragrafo della biografia leggiamo: «Cotesta associazione [delle exallieve] che segue pari passo ispirandosi e imitando quella degli ex allievi salesiani, è in gran parte opera di Madre Elisa Roncallo. Ella aveva chiaro il concetto del Fondatore e Padre: ella prima nei lontani tempi del primo oratorio delle Figlie di Maria Ausiliatrice a Torino a lato di quello di Valdocco, aveva potuto imparare e comprendere quale forza di continuità di apostolato salesiano nelle famiglie e nella società sia in quei manipoli di giovani che escono dai Collegi, dagli Oratori, dai Convitti, formati intellettualmente, moralmente e religiosamente alla scuola salesiana. “Le ex allieve sono le nostre piccole fervide collaboratrici e continuatrici”, soleva dire: “amiamole,

⁸⁸ Cf CAVAGLIÀ Piera, *La scuola di Mornese (1872-1878). Alle origini di una scelta per la promozione integrale della donna*, in *Rivista di Scienze dell'Educazione* 26(1988)2, 165-166.

⁸⁹ Cf *ivi* 177.

⁹⁰ Cf DALCERRI Lina, *Un fecondo innesto della pedagogia di Don Bosco nell'azione educativa di Madre Emilia Mosca*, Roma, Scuola tipografia privata FMA 1977, 86.

⁹¹ CAVAGLIÀ, *La scuola di Mornese*, 170.

⁹² MAINETTI, *Madre Elisa Roncallo*, 167.

⁹³ *Ivi* 218.



aiutiamole nelle loro difficoltà, riceviamole gradite ospiti quando vengono a rivederci, nelle nostre case; facciamo loro sentire che la nostra famiglia è ancora la loro famiglia».⁹⁴

Madre Catarina Daghero (1856-1924), prima successora di madre Mazzarello e per 43 anni nell'animazione e nel governo dell'Istituto delle FMA, è un'altra figura degli inizi dell'Istituto che non va dimenticata nella sua significativa leadership. Ella fu accolta e formata alla scuola di madre Mazzarello, la quale la rassicurava nella sua vocazione, valorizzava i suoi doni e si fidava della sua capacità di governo.⁹⁵

Madre Daghero guidò l'Istituto per un periodo storico molto lungo (1881-1924) e denso di avvenimenti, tra cui la separazione giuridica dell'Istituto FMA dalla Congregazione salesiana (1906) ed il drammatico scatenarsi del primo conflitto mondiale (1914-1918).

Donna di azione, con spiccate doti di concretezza, di maternità e di saggezza, aveva una realistica conoscenza delle suore, delle opere, delle difficoltà della società, della Chiesa e dell'Istituto. Coadiuvata da valide collaboratrici come madre Elisa Roncallo, madre Emilia Mosca e madre Enrichetta Sorbone governò l'Istituto con saggezza e maternità inconfondibili, attuando un ruolo di mediazione tra la prima generazione delle FMA e quelle successive.

La più eloquente presentazione di madre Daghero è stata fatta da don Bosco, quando il 12 agosto 1881, dopo l'elezione di colei che doveva sostituire madre Mazzarello, disse: «Vi è mancata una Madre umile, ma ne avete già un'altra molto umile; ne avevate una santa, e già ne avete un'altra che non lo sarà meno».⁹⁶ Nella sua biografia, invece, viene descritta in questi termini: «Suor Caterina Daghero non parlava molto, piuttosto pensava: ella aveva conservato, e conservò sempre, quella sua caratteristica che nasceva da intelligenza equilibrata e da umiltà; poche parole, molto pensiero, e virtù di fatto».⁹⁷ La sua parola era efficace e tutte la seguivano perché era corroborata dall'esempio della vita, dall'umiltà, dall'autorevolezza:

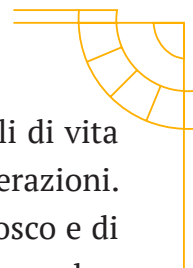
«La parola di Madre Caterina Daghero era ascoltata e seguita. Ed era detta o scritta con tanta semplicità e naturalezza, da non trovarci nulla di nuovo, nulla di, come diremmo? brillante. No, no! E tuttavia penetrava, svegliava, richiamava, dirigeva. La cara suora ortolana, la commissioniera, la cuciniera, l'insegnante, tutte, di qualunque ufficio, Suore e Superiore, sentivano che all'autorità di quella sua parola non ci si poteva sottrarre. Perché? Era un'autorità che non s'imponeva con la forza del diritto, ma con la forza del cuore, della virtù, dell'esempio. Un'autorità che si faceva amare».⁹⁸

⁹⁴ Ivi 241.

⁹⁵ Cf MAINETTI Giuseppina, *Madre Caterina Daghero prima Successora della Beata Maria Mazzarello nel governo generale dell'Istituto Figlie di Maria Ausiliatrice*, Torino, SEI 1940, 23-33.

⁹⁶ MAINETTI, *Madre Caterina Daghero*, 104.

⁹⁷ Ivi 31.



Toccò a madre Caterina Daghero portare a maturazione nell'Istituto quei germogli di vita e di fecondità apostolica che erano sbocciati alle origini ed affidarli alle future generazioni. Adottò come principale linea di governo e di animazione quella di guardare a don Bosco e di lasciarsi ispirare da lui in tutto. Così fece, in seguito, nei rapporti con don Rua, don Albera e don Rinaldi. Inoltre, avendo conosciuto personalmente madre Mazzarello, si impegnò a mantenere viva tra le FMA la memoria della Madre.

Le linee portanti dello stile di animazione e di governo di madre Daghero sono deducibili dalle sue lettere circolari.⁹⁹ Mediante questo canale ufficiale di comunicazione, di accompagnamento e di formazione ella si faceva sentire vicina alle sorelle e alle comunità per illuminarle, guidarle ed incoraggiarle nel cammino. Anche nelle circolari mensili usava uno stile di animazione sinodale per la missione. Fin dalla prima lettera circolare ufficiale, attuando le deliberazioni del CGVIII, così scriveva:

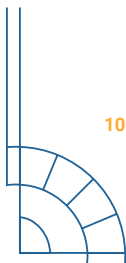
«Mi è caro comunicarvi che, assecondando un voto del Capitolo Generale e per la maggior prontezza nel disbrigo degli affari nostri, a norma dell'art. 168 delle Costituzioni, ho assegnato a ciascuna delle consigliere una speciale attribuzione. Ciò nulla toglie che si conservino tra noi quei sentimenti cordiali di reciproca confidenza, che si rendono facile e cara la vita religiosa. Vi potrete dunque dirigere:

- alla Rev. Madre Vicaria, per tutto ciò che riguarda l'ufficio suo proprio, e per i Noviziati e le Missioni;
- alla Rev. Madre Elisa, per l'invio d'ogni relazione edificante, che accenni allo svolgimento delle nostre Opere e per ciò che desiderate venga pubblicato sul Bollettino Salesiano;
- alla Rev. Madre Vaschetti (mia segretaria privata), per qualsiasi informazione da trasmettersi direttamente a me;
- alla Rev. Madre Marina, per quanto possa aver carattere d'istruzione letteraria o professionale, e di movimento generale delle ex-alunne».¹⁰⁰

⁹⁸ Ivi 297-298.

⁹⁹ Le *Lettere circolari* sono uno strumento ufficiale di comunicazione e formazione nell'Istituto delle FMA. Esse hanno carattere informativo-disciplinare e ascetico. Nell'ambito della tradizione salesiana tale genere epistolare s'inaugura con don Bosco ed è continuato da don Rua. L'attesa di questo strumento da parte delle Superiora generale era condivisa e permanente come attestano le *Deliberazioni* dei Capitoli generali del 1884, 1886 e 1892. Nei primi anni madre Caterina Daghero invia sporadicamente delle circolari. Ancora il Capitolo generale del 1913 ribadisce la richiesta di un vincolo di unione per conservare lo spirito del fondatore. Finalmente, dal 1914 cominciano le lettere circolari mensili, numerate. Nel periodo di madre Caterina Daghero, 1914 al 1924 le lettere vanno dal n.1 al 90.

¹⁰⁰ Lettera circolare di madre Caterina Daghero del 24 gennaio 1914.





Questo stile di animazione e di governo, che caratterizzò l'Istituto fin dalle origini e che venne portato avanti con grande saggezza da madre Daghero, si sviluppò gradualmente nelle Ispettorie e nelle comunità. Lei stessa raccomandava: «Le Ispettrici vedano di farsi coadiuvare efficacemente dalle loro singole consigliere, affidando loro una parte speciale (consorelle ammalate, oratori, scuole, laboratori, corrispondenza, exalunne, ecc.), dimodoché, per tramite delle consigliere, le disposizioni ispettoriali giungano sollecite alle case dipendente [...]. Così guidate dallo spirito di fede, si vedrà come l'Istituto non solo aumenterà nel numero delle case e degli individui, ma sì nella prosperità delle opere e nella letizia».¹⁰¹



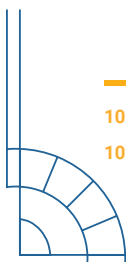
4.2 La *leadership* delle FMA vista dalle exallieve

L'ambiente comunicativo-relazionale creato a Mornese, fondato su un'animazione generativa, educativa e trasformante di vita, segnò la vita delle allieve, molte delle quali diffusero il metodo e il modello relazionale nel loro ambiente di vita e di missione, nella scuola e nella famiglia. Ricordiamo alcune testimonianze:

«Le testimonianze delle educande relative al periodo della loro formazione confermano che molte di loro, conquistate da un ambiente di impegno e di serenità, ne accolsero il messaggio educativo fino al punto di dividerlo come opzione di vita». Infatti, «In realtà la maggioranza delle alunne, pur non scegliendo la vita religiosa, non cessò di considerare la Scuola come luogo di riferimento costante e come un'imprescindibile sorgente di valori e di ispirazioni educative. Lo dimostra la lettera di Adele Laiolo Notando, Direttrice didattica di Capriata D'Orba (Alessandria) che, ricordando il periodo dei suoi studi, scriveva alla Presidente della sezione ex-allieve di Nizza Monferrato: 'E chi potrà dimenticare le dolci Suore che hanno fatto di noi fanciullette birichine, insegnanti modello, spose fedeli e madri sublimi nel sacrificio quotidiano? Tutto quanto è in me di buono, lo debbo alle mie Educatrici di Mornese e di Nizza Monferrato, il cui nome ho stampato nel cuore con quello di don Bosco e di Maria Ausiliatrice, e dal cui esempio mi nasce in cuore il desiderio di quotidiani atti di virtù. Oh! ripeta lei, che ha la fortuna di vederle le care Suore, che Adele Laiolo, oggi sposa felice, ama le sue Maestre, dalle quali ha imparato l'arte di essere felice e di fare felici gli altri!».¹⁰²

¹⁰¹ L. cit.

¹⁰² CAVAGLIÀ, *Educazione e cultura per la donna*, 299-300.





Di particolare interesse per conoscere la relazione di *leadership* tra insegnanti ed alunne sono alcuni articoli scritti dalle stesse allieve in occasione del venticinquesimo di fondazione della Scuola (1904). Esse rievocano soprattutto la serietà dell'ambiente scolastico, la competenza e l'autorevolezza delle insegnanti, la solennità delle feste, i teatri, le passeggiate, il clima sereno e serio che si respirava e di cui tutte erano corresponsabili.¹⁰³

È interessante osservare come già nel 1881 a Nizza Monferrato, al trigesimo della morte di Madre Mazzarello, partecipino le “antiche alunne” di Mornese e di Nizza, in un atto di riconoscenza e di affetto per l'educazione ricevuta. Inoltre, «nelle ricorrenze delle feste maggiori dell'Istituto o delle varie case, e sempre in quelle dell'onomastico della Madre Generale, Madre Elisa Roncallo raggiava di felicità invitando le ex allieve a partecipare, a intervenire anch'esse; vederle riunite e poterle quindi presentare alla Festeggiata: “Madre, sono le sue figliuole, sono le nostre care ex allieve che vogliono mostrarsi sempre degne figlie della Chiesa; figlie della Madonna, figlie di Don Bosco; sue figlie».¹⁰⁴

Da queste testimonianze si coglie un ambiente dove si vivono relazioni interpersonali fondate sullo spirito di famiglia, sull'autorevolezza e sulla fiducia. Riportiamo ancora un episodio della vita di Felicina Gastini, una delle prime exallieve dell'Associazione Exallieve, che aveva conservato una memoria riconoscente di madre Mazzarello e delle sue educatrici di Nizza Monferrato e poi di Torino:

«Quando, soffrendo un inverno di geloni, non aveva avuto il coraggio di togliersi, andando a letto, le scarpe dai piedini doloranti. Madre Mazzarello, facendo la ronda serale nei dormitori, se ne avvide: la scalzò, la prese in braccio e la portò in infermeria. Pazientemente la medicò, la confortò e la portò nel suo lettino. Altri aneddoti ancora amava raccontare, lieta di porre in luce la bontà delle suore che l'avevano accolta e circondata di cure e di affetto, lei, la povera bimba rimasta tanto presto priva della mamma... [...] conservò vivissimi i legami di affetto con le sue antiche educatrici. Frequentò ancora l'oratorio di Torino e riunì attorno a sé alcune compagne. Di modo che, quando sorse l'idea dell'Unione ex allieve, il primo nucleo, grazie a lei era già pronto».¹⁰⁵

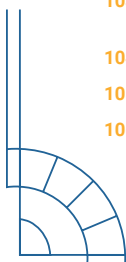
Da questa testimonianza di madre Mazzarello emerge il modello di *leadership dell'“abbassarsi” del “chinarsi”* per mettersi al servizio degli altri.¹⁰⁶ Infatti, lo stile di “abbassarsi” per “elevare e servire” gli altri e per generare vita è il segreto della fecondità apostolica di madre Mazzarello e della prima comunità di Mornese.

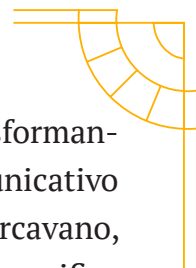
¹⁰³ AA.Vv., *Ricordi delle feste giubilarie in rendimento di grazie a Dio e a Maria Ausiliatrice – 1878-1904 – Istituto N. S. delle Grazie*, Nizza Monferrato, Tipografia Croce 1904, 23-59.

¹⁰⁴ MAINETTI, *Madre Elisa Roncallo*, 242.

¹⁰⁵ BENVENUTI T., *Un lutto*, in *Unione* (gennaio/febbraio 1951).

¹⁰⁶ Parlando della sinodalità Papa Francesco afferma: «Se capiamo che, come dice san Giovanni Crisostomo, “Chiesa e Sinodo sono sinonimi” – perché la Chiesa non è altro che il “camminare insieme” del Gregge di Dio sui sentieri della storia incontro a Cristo Signore – capiamo pure che al suo interno nessuno può essere “elevato” al di sopra degli altri. Al contrario, nella Chiesa è necessario che qualcuno “si abbassi” per mettersi al servizio dei fratelli lungo il cammino» (FRANCESCO, *Discorso in occasione della commemorazione del 50° dell'anniversario dell'Istituzione del Sinodo dei Vescovi*, Aula Paolo VI, 17 ottobre 2015).





Queste testimonianze rispecchiano in modo concreto l'incisività delle relazioni trasformanti vissute negli ambienti salesiani, la forza propositiva e missionaria di uno stile comunicativo apostolico-educativo in un clima di famiglia, che poi le exallieve portavano con sé e cercavano, a loro volta, di vivere e testimoniare nella loro famiglia e nella società secondo la loro specifica vocazione nella Chiesa.

In tempi successivi a madre Mazzarello, troviamo altre testimonianze che mettono in luce la *leadership* educativa esercitata dalle FMA nei confronti delle allieve. La exallieva laica, Rosadele Regge, così ricorda le sue educatrici e l'ambiente salesiano:

««Tutte le suore, nell'accompagnarci a visitare gli ambienti dove avrei trascorso le mie giornate, avevano un atteggiamento affettuoso e allegro: mi parlavano ora rispondendo a tutte le mie domande, ora informandosi della mia vita familiare, dei miei amici, dei miei hobby [...]. Acquistai uno stile di vita che mi contraddistinse sempre in qualsiasi situazione e fra ogni tipo di persone. Mi piaceva la "buonanotte"; la adottai anche con i miei figli per molti anni. Con loro e con le mie alunne cercai sempre di imitare il metodo assorbito dalle mie suore: affetto, comprensione, ma fermezza e disciplina. In quella comunità respirai veramente un clima di serenità, di armonia, di vera famiglia». ¹⁰⁷

Anna Rombai sottolinea la *collaborazione evidente tra la direttrice e le consigliere*, pur nella diversità di ruoli:

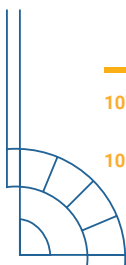
«La direttrice era molto saggia e benigna, mentre la vicaria era più severa e intransigente. Si vedeva che facevano una certa fatica a lavorare insieme, ma c'era una tale dipendenza nei permessi, nelle direttive, negli intendimenti, per cui era palese che la reciprocità educativa colmava ogni possibile divergenza e l'ultimo e il primo riferimento era la direttrice [...] La direttrice e le assistenti parlavano molto con i nostri genitori e li ragguagliavano minutamente dando consigli, avvertimenti, suggerimenti». ¹⁰⁸

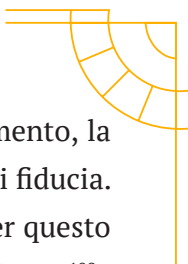
Un'altra testimonianza ancora mette in rilievo *l'ambiente salesiano* in cui la familiarità di rapporti e il coinvolgimento si armonizzano con la *complementarietà di ruoli e di competenze* che favoriscono la creazione di un clima in cui si vive bene:

«Deduco che la convergenza educativa fosse molto forte giacché non le ho mai colte [le educatrici] in contrasto tra di loro. Le ho trovate sempre laboriose, di preghiera, ma non pesanti, generose anche se affaticate, sorridenti, disponibili, allegre, umili. Le feste e i teatri erano le occasioni più belle. La suora della sartoria ci adattava il vestito con

¹⁰⁷ Testimonianza riportata in: RUFFINATTO Piera, *La relazione educativa. Orientamenti ed esperienze nell'Istituto delle Figlie di Maria Ausiliatrice*, Roma, LAS 2003, 227.

¹⁰⁸ *Ivi* 233.





gusto, quella del guardaroba era pronta ad attaccare il bottone all'ultimo momento, la sacrestana ci chiamava per una prestazione, la segretaria ci affidava incarichi di fiducia. Non esisteva il termine “coinvolgimento”, o “protagonismo” ma lo si viveva! Per questo si stava “bene” con loro dappertutto: a scuola, in cortile, in cappella, in passeggiata». ¹⁰⁹

Le voci qui riportate sembrano confermare quanto Papa Francesco afferma sull'atto di educare, tanto necessario anche a chi ha un ruolo di *leader* in ottica educativa:

«Educare è rischiare....non si può educare senza camminare insieme alle persone che si stanno educando, è bello quando si trovano educatori che camminano insieme ai ragazzi e alle ragazze [...] Educare non è dire le cose puramente retoriche; educare è far incontrare quello che si dice con la realtà [...]. Il vero educatore non si spaventa mai degli sbagli, no: accompagna, prende per mano, ascolta, dialoga. Non si spaventa e aspetta. Questa è l'educazione umana: educare è questo portare avanti e far crescere, aiutare a crescere». ¹¹⁰

4.3 Senza voler concludere...

Dalle riflessioni sulla vita consacrata, dal cammino della Chiesa e dai documenti ecclesiali emerge, attualmente, un profondo bisogno di una *leadership* che sia una “presenza generativa e trasformante”. Si tratta di un compito che “richiede presenza costante, capace di animare, di proporre di ricordare la ragion d'essere della vita consacrata, di aiutare le persone affidate per una fedeltà sempre rinnovata alla chiamata dello Spirito”. ¹¹¹

Sulla scia dei Fondatori, le FMA - come qualsiasi persona investita dalla missione di animare altri gruppi – sono chiamate oggi a vivere e testimoniare una *leadership* educativa e generativa che ricerca umilmente, in docile attenzione allo Spirito Santo, la volontà di Dio nella preghiera, nell'ascolto della realtà, nel confronto costruttivo con le sorelle/i fratelli, i laici e le laiche con cui condividono il carisma.

Tanto la *leadership generativa*, nell'animazione e nel governo dell'Istituto e delle comunità, quanto la *leadership educativa*, esercitata da ogni membro della famiglia salesiana nella sua missione educativa, si fondano sull'auctoritas, che a sua volta richiama l'“autorevolezza”.

¹⁰⁹ Ivi 220.

¹¹⁰ CAMPISI Tiziana, *Francesco: il vero educatore accompagna ascolta e dialoga*, in <https://www.vaticannews.va/it/papa/news/2022-04/papa-francesco-discorso-educazione-cattolica-giovani.html> (5.10.2023).

¹¹¹ CIVCSVA, *Ripartire da Cristo*, n° 14.



Attuando il Sistema preventivo, Maria Domenica e la prima comunità di Mornese hanno esercitato un'autentica *auctoritas*, cioè sono state donne capaci di far crescere la vita nella comunità e nella missione educativa tra le giovani. L'autorità, infatti, non esprime l'idea di un potere direttivo, ma di una vera forza generativa,¹¹² tanto necessaria oggi per animare, governare, educare le future generazioni.

In fedeltà al carisma e ai Fondatori, le FMA, così come ogni membro della famiglia salesiana, non possono concepirsi come esseri solitari. Sono chiamate, infatti, ad essere protagoniste all'interno delle comunità, delle varie associazioni, nella Famiglia Salesiana e nella Chiesa. Si tratta di vivere una *leadership* generativa che aggregi i membri, favorisca l'unità, la comunione, la missione e ricordi a tutti la ragione di essere della famiglia salesiana nella varietà delle sue vocazioni, promuovendo lo sviluppo dei valori salesiani su cui essa si poggia.

¹¹² SINODO DEI VESCOVI. XV ASSEMBLEIA GENERALE ORDINARIA, *I giovani, la fede e il discernimento vocazionale. Documento finale*, Torino, Elledici 2018, n° 71.





© Edebê 2024 Editora Edebê Brasil Ltda.
SHCS CR Quadra 506, Bloco B, Lojas 65 e 66
Asa Sul – Brasília-DF CEP 70350-525
Site: www.edebe.com.br
Para acessar esta publicação <https://edbbrazil.org.br/>

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Petri, Eliane A.

Per un'animazione generativa [livro eletrônico]: una lettura a
partire dell'esperienza di leadership di Maria D. Mazzarello e delle
prime FMA / Eliane A. Petri. — Brasília, DF : Edebê Brasil, 2024.
PDF

ISBN 978-65-5885-540-8

1. Liderança - Aspectos religiosos - Cristianismo
2. Mazzarello, Maria Domingas, 1837-1881
3. Salesianos - História I. Título.

24-211554

CDD-262.1

Índices para catálogo sistemático:

1. Liderança : Aspectos religiosos: Cristianismo 262.1
- Tábata Alves da Silva — Bibliotecária — CRB-8/9253

Diretor-Geral: Sérgio Augusto Baldin Júnior
Diretor Editorial: Lauri Cericato
Produção digital: Diagonal Design

