



Per un'animazione generativa

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

Eliane A. Petri, fma

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 nei gruppi associativi, sapendo che è molto forte l'esigenza di riscoprire il senso di tale servizio nel contesto della testimonianza a Dio, ai fratelli e sorelle.

Ci lasceremo interpellare dalla tradizione spirituale dell'istituto delle FMA, sulla scia dei Fondatori, particolarmente da madre Mazzarello e della prima comunità di Mornese, anche nel loro rapporto con le educande ed exallieve.

1. Quale modello e stile della leadership?

Il modello di leadership nella linea del **servizio evangelico**, che ha il suo **modello per eccellenza in Gesù Cristo** che «è venuto per servire e non per essere servito» (Mt 10,45). Si fa sempre più pressante 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, stima e inclusione dell'alterità, della corresponsabilità e l'unico potere è il potere della croce: «Se dunque io il Signore ed il Maestro vi ho lavato i piedi, anche voi dovete lavarvi i piedi gli uni gli altri» (Gv 13,14).

2. La leadership di madre Mazzarello e della prima comunità di Mornese

- ✓ Maria Domenica Mazzarello, donna semplice, umile e quasi illetterata, aveva il **dono dell'arte di animare e governare**.

«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» (Pio XI).

- ✓ Una icona: **Madre Mazzarello che si china per fasciare i piedi di una ragazza che soffriva di geloni** (Felicina Gastini)

«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 exallieve, il primo nucleo, grazie a lei era già pronto» (BENVENUTI T., *Un lutto*, in *Unione* [gennaio/febbraio 1951]).

Da questa testimonianza di madre Mazzarello emerge un **modello di leadership dell'“abbassarsi” e del “chinarsi”** per mettersi al servizio degli altri. 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.

✓ **Alcune caratteristiche della leadership di Madre Mazzarello e della prima comunità di Mornese**

- *Animazione spirituale e carismatica*

Madre Mazzarello fu prima di tutto 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 fu dunque l'animazione spirituale, comunitaria ed apostolica della prima comunità.

- *Camminare e far camminare promuovendo le persone*

Camminare e far camminare vuol dire fare i conti con le modalità di gestione e accompagnamento delle comunità, dare fiducia, responsabilizzare le persone, favorire la sinodalità, gestire conflitti, spronare ad orizzonti grandi. Don Bosco e madre Mazzarello erano persone di un sano realismo nel confronto 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.

- *Testimonianza di vita*

Essere testimone credibile di vita è il segreto trascinato nascosto di una leader. Il *leader* attira le persone non tanto per le parole, ma soprattutto per la testimonianza di vita, perché nella sua vita c'è corrispondenza tra ciò che dice e propone alle persone e tra ciò che vive. Si tratta di una autorità che non s'impone con la forza del diritto, ma con la forza 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 ricordava: «Tocca a noi dar buon esempio, di 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).

- *Capacità di rischiare, di sbagliare, di gestire conflitti*

Il leader è chiamato ad assumere uno stile di animazione e governo nella prospettiva di un sano e saggio “rischiare”.

- *In formazione continua e permanente*

Anche il leader è una persona sempre bisognosa 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 il linguaggio proprio suo: «È la mano di Dio che lavora in voi” (L 66,2).

- *Capacità di coniugare amorevolezza e fermezza*

Nel servizio di animazione e di governo di madre Mazzarello si armonizzano l'energia alla dolcezza, la bontà alla fermezza. «Si faceva amare senza leggerezze e si faceva temere senza né opprimere, né avvilire» (Enrichetta Sorbone, in *Summarium* 279). «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» (Ottavia Bussolino, in *Summarium* 74).

- *Animazione nell'ottica della sinodalità*

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 in una famiglia dove la convivenza è pervasa di rispetto, dolcezza, d'amabilità e di gioia.

3. Madre Mazzarello: promotrice di altre leadership educative

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

✓ 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».¹

Si tratta di vivere una **“sororità”, una “amicizia sociale” come mediazione di amore**, di coinvolgimento, di responsabilità e di crescita, di pluralità arricchente, della valorizzazione del meglio dell'altro, di potenziamento della libertà degli altri, del farsi compagni di cammino, di vivere l'interdipendenza dei doni (corpo di Cristo) ...

Infatti, lo stile relazionale e di leadership inaugurato da don Bosco e da madre Mazzarello ha favorito il **sorgere di altre figure leader** che hanno arricchito il patrimonio carismatico dell'Istituto e hanno collaborato a creare un ambiente educativo favorevole alla crescita integrale di tutte. Molte di esse sono state riconosciute 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. Per fare alcuni esempi: la rete di relazioni di madre Emilia Mosca e Marina Coppa, in qualità di Consigliere scolastiche, con le varie autorità scolastiche e di Elisa Roncallo soprattutto con le oratoriane, le loro famiglie e i benefattori.

✓ La leadership delle FMA vista dalle exallieve

L'ambiente comunicativo-relazionale creato a Mornese, fondato su un'animazione generativa, educativa e trasformante di vita, hanno segnato la vita delle allieve. Molte di loro portavano con sé poi il metodo e il modello relazionale nel loro ambiente e di vita e di missione, nella scuola o nella famiglia.

«In realtà - come ci ricorda Piera Cavaglià nel suo documentato studio sulla scuola di Nizza Monferrato - 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!”*».²

Di particolare interesse per conoscere la relazione di leadership delle insegnanti stabilita tra e con le alunne sono alcuni **articoli scritti dalle stesse allieve in occasione del venticinquesimo di fondazione della Scuola**

¹ MARTINELLI Monica, *L'autorità generative*, in *Consacrazione e servizio* LXXI(2022)3, 65.

² CAVAGLIÀ, *Educazione e cultura per la donna* 299-300.



(1904). Essi 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.³

È interessante osservare che già nel 1881 a Nizza Monferrato, durante il trigesimo per la morte di Madre Mazzarello, partecipano le "antiche alunne" di Mornese e di Nizza in un atto di riconoscenza e affetto per l'educazione ricevuta. Sono loro le prime antiche allieve cioè ex allieve che hanno conosciuto direttamente Madre Mazzarello.

Da queste testimonianze si coglie un ambiente dove si vivono relazioni interpersonali fondate sullo spirito di famiglia, sull'autorevolezza e sulla fiducia. Esse rispecchiano 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.

Senza voler concludere...

Da quanto emerge dai documenti ecclesiali è attualmente sentito il bisogno interpellante 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 [e delle associazioni], di aiutare le persone affidate per una fedeltà sempre rinnovata alla chiamata dello Spirito" (RP 24).

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

In fedeltà al carisma e ai Fondatori, le FMA e le exallieve non possono concepirsi come un essere solitario. Sono chiamate piuttosto ad essere protagoniste all'interno delle comunità e dell'Associazione delle Exallieve, nella Famiglia Salesiana e nella Chiesa.

Per le exallieve si tratta di vivere una leadership generativa che aggregi i membri, favorisca l'unità e la comunione, ricordi la ragione di essere dell'Associazione e favorisca lo sviluppo dei valori salesiani su cui si poggia l'Associazione. Quindi, si tratta di una leadership carismatica fondata sui valori che caratterizza la exallieva come "salesiana".

³ Cf AA.Vv., *Ricordi delle feste giubilari in rendimento di grazie a Dio e a Maria Ausiliatrice – 1878-1904 – Istituto N. S. delle Grazie*, Nizza Monferrato, Tipografia Croce 1904, 23-59.