FONDAZIONE
SAN MICHELE
ARCANGELO

FONDAZIONI IN CORSO D'OPERA

"Fondazioni in corso d'opera" è tratto dall'intervento di Daniele Nembrini (Founder) alla Convention 2017 delle Opere che fanno riferimento alla Fondazione San Michele Arcangelo.
In quella occasione ripropose a tutti i collaboratori i contenuti di quanto condiviso in precedenza con i responsabili delle Opere.
Nell'editare il testo si è ritenuto utile integrarlo in appendice con due approfondimenti dell'intervento originale.
Il presente documento costituisce uno strumento di conoscenza e di paragone imprescindibile per chi decide d'immedesimarsi con la proposta educativa delle Opere.

Luglio 2020.
Documento riservato ad uso interno.

SOMMARIO

Introduzione 2

I. L'identità dell'Opera

1. L'origine 2
2. Il carisma 7
3. Lo Statuto 12

II. Il lavoro di ciascuno

4. Cos'è il lavoro 15
5. La mia responsabilità e la vostra 18
6. Tutti educatori 22
7. Per offrire una strada 23
8. L'immedesimazione e il suo "baco" 26
9. È per me 28
10. È per le persone che incontriamo 29

Appendice

A. Proporre un'esperienza 30
B. Potere come servizio 33
C. Il nostro metodo 35

INTRODUZIONE

Un caloroso benvenuto a ciascuno di voi alla Convention, che quest'anno si intitola "Fondazioni in corso d'opera". Io sono sempre un po' emozionato quando iniziano momenti come questo, non solo per un po' di trepidazione che tutti possiamo avere in queste occasioni, ma per il senso di gratitudine che mi assale, perché la storia della nostra Opera io la conosco dall'inizio e vi assicuro che vedere sempre più gente e, soprattutto, "bella" gente coinvolta nelle Fondazioni non è affatto scontato.

Nel mio intervento di oggi vorrei consegnarvi, per come posso, quello che è già stato oggetto di dialogo con il Consiglio del Founder a maggio di quest'anno. Matisse ebbe a dire, a proposito della cappella che a Vence, progettò e decorò per una piccola comunità di suore domenicane: "Questa cappella non sono io che l'ho voluta, è venuta da altrove". Ecco, io credo che questa affermazione di Matisse valga anche per la nostra Opera, per cui cercherò di consegnarvi non l'"idea" che ho delle Fondazioni, ma quello che sto sorprendendo in atto per me.

I. L'IDENTITÀ DELL'OPERA

1. L'ORIGINE

Oggi vorrei fare con voi alcuni passaggi importanti, decisivi. Premesso che stiamo lavorando, non stiamo facendo altro, tant'è che per la vostra presenza oggi, la vostra adesione, la vostra energia, la vostra fatica che oggi state mettendo a disposizione, ricevete un salario, quindi stiamo lavorando, vorrei iniziare con voi recitando un Angelus insieme. Ponendoci di fronte a quello che è il punto sorgivo di quello che siamo e che facciamo, che tra poco verrà nuovamente annunciato.

La recita dell'Angelus tra lavoratori, certamente non più usuale sul luogo di lavoro mentre un tempo lo era, può essere sentito da qualcuno di voi familiare, anzi, sono sicuro che per qualcuno di voi lo è, mentre per altri può risultare distante dalla propria storia e, quindi, dalla propria persona. A questi ultimi, però, io chiedo di riceverlo per quello che è: un annuncio - è una notizia, è un'informazione, quella che vi stiamo dando. "Quello che voi adorate" - desiderate, dico io - "senza conoscere, io ve lo annuncio", dice San Paolo. Ma anche voi che potete sentire questa distanza

[1] Calcio (BG), Auditorium della Sede di Fondazione Ikaros, 17 dicembre 2017.

non potete esimervi, come del resto tutti gli altri che sono qui oggi, da un sincero e leale impegno della vostra persona con ciò che costituisce, fin dall'inizio, ma ora con maggior coscienza, il cuore della mia, nostra, Opera, con la quale vi siete liberamente coinvolti.

Chi vuole trova il testo nella cartelletta, per recitarlo con me: [Angelus]

L'origine della nostra Opera, per me e, quindi, per ciascuno di voi, a prescindere dalla consapevolezza che (possiate averne), dei pensieri o dei pareri che possiate avere o non avere a riguardo, ha una sua identità precisa: "di matrice cattolica".
Come dicono gli Statuti delle Fondazioni; iniziamo dall'Angelus, perché l'Incarnazione, che, prima di essere un mistero, per noi è un fatto: perché il sì di Maria ha dato via a quell'esperienza di vita, di unità della vita, che ha raggiunto me, nonostante me, che prende sempre più me e che, attraverso il mio e vostro lavoro, a Dio piacendo, rispondendo al bisogno delle persone che incontriamo, può arrivare fino a ciascuno di loro. E attraverso loro, sempre a Dio piacendo, secondo la loro libertà, ad altri.

Don Carrón,[2] nel testo "La diversità di un'opera" afferma:

> ***L'origine è un evento, un punto infiammato che, a un certo momento, ha fatto scattare la libertà di qualcuno.***[3]

[Il Founder invita all'ascolto del brano "*Et incarnatus est*" dalla Messa in Do minore di Mozart, il cui testo recita: *Et incarnatus est, de Spiritu Sancto, ex Maria Virgine, et homo factus est* / E si è fatto carne, per opera dello Spirito Santo, nascendo da Maria Vergine, e si è fatto uomo]

Come vi dicevo, oggi vorrei fissare con voi alcune questioni fondamentali, che ritengo imprescindibili per chiunque voglia lavorare in un'Opera come la nostra. Non ho la preoccupazione che oggi si capisca tutto o che io sia in grado di consegnarvi tutto; ho, però, la preoccupazione di rimetterci tutti davanti a quello che siamo, possibilmente in maniera ordinata, in modo tale che la giornata di oggi diventi un punto di riferimento per il lavoro dei prossimi anni.
Ho deciso di condividere questo lavoro di giudizio con tutti i collaboratori delle Opere, anche su sollecitazione di alcuni di voi, per non lasciare in sospeso, non giudicato, il lavoro fatto insieme in questi anni, perché una cosa resta in sospeso, e quindi la si perde, quando non è giudicata.

---

[2] Julián Carrón è Presidente della Fraternità di Comunione e Liberazione e docente di Introduzione alla Teologia all'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.

[3] J. Carrón, "La diversità di un'opera", Appunti dall'Assemblea della "Scuola Opere" per gli associati della CdO Opere Sociali. Milano, 13 Giugno 2012, in "Tracce" luglio-agosto 2012.

Prima di cominciare questo lavoro, che spero ci aiuti a fare un passo di consapevolezza su come trattiamo il "dono" che abbiamo tra le mani. Perché, non so voi, io continuo a stupirmi ogni mattina di avere la possibilità di lavorare insieme per un certo scopo che è dato, in un ambiente di un certo tipo, con dei colleghi di un certo tipo, con certi strumenti, in maniera sostenibile. Questo per me è sempre meno scontato: basterebbe pensare a quanti, anche vicino a noi, si svegliano la mattina e non sanno dove poter andare ad esprimere se stessi, o ad altri, più lontani, che non sanno neppure se arriveranno alla sera e, se ci arriveranno, come ci arriveranno.

A volte io per primo provo un dolore, perciò, mi permetto di sfidare anche voi, quando arrivo poco preparato e soprattutto poco teso nel mettere in gioco tutto della mia persona. E se uno non c'è con tutto sé stesso in un posto, anzitutto ci perde lui e poi il suo contributo; quantomeno, il suo contributo è ridotto. Qui tutti, bene o male, abbiamo una responsabilità e se non la esercitiamo questo ha delle conseguenze. Quello che ho capito per me è che se io in un luogo non ci sono con tutta la domanda che ho, sperimento una riduzione, perché senza quella domanda non posso sorprendere l'unica cosa che, rispondendo a quella domanda, mi libera: perciò, inevitabilmente, quel luogo diventa strumentale, viene usato e ridotto. Questo vale non solo nel lavoro, ma nel rapporto con mia moglie, con i figli, con gli amici.

Quindi vi chiedo di fare lo sforzo di implicarvi in questo lavoro di immedesimazione con me e con quello che sto cercando di trasmettervi.
Userò alcune citazioni di don Giussani[4], di don Carrón, di don Gnocchi[5] e altri ancora, non perché abbia bisogno di conferme da parte di qualcun altro esterno a me o a noi, - da tempo, grazie a Dio, non ho bisogno di conferme esterne sull'esperienza che faccio - ma di conforto sì. In particolare, mi soffermerò sulle sezioni intitolate "Le opere" e "Il lavoro" del volume "L'io, il potere e le opere" di don Luigi Giussani.

Leggere alcuni di questi brani per me è stata anche una sorpresa, per la possibilità di riconoscerci in certe affermazioni di persone così autorevoli.

Vi consegno che avverto sempre uno struggimento di capire come poter dare il mio contributo per una maggior coscienza di quel che siamo. Non avete idea di quante volte io chieda lo spirito del discernimento. Mi viene in mente un amico dottore che, prima di operare qualcuno, si infilava nella chiesa dell'ospedale per dire una preghiera, e don Giussani una volta gli disse: "No, non devi infilarti in Chiesa. Lì, mentre affondi il bisturi nella carne, devi dire: Veni Sancte Spiritus". A me capita spessissimo, magari prima di iniziare riunione, di dire questa preghiera, che a me è cara: "Signore, fammi capire, fammi seguire. Non è pietismo, è mendicanza: Vieni Signore Gesù".

4 Luigi Giussani (1922-2005), Fondatore del movimento di Comunione e Liberazione, dal 1964 al 1990 docente di Introduzione alla Teologia all'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.

5 Carlo Gnocchi (1902-1956), cappellano militare degli Alpini nella seconda guerra mondiale, Fondatore dell'opera Pro Juventute (oggi fondazione Don Carlo Gnocchi), venerato come beato.

Questo tema è espresso benissimo in quest'altra citazione di don Giussani, dove afferma che bisogna chiedere ogni mattina la sapienza di Dio:

> ***Per avere la sensibilità propria dell'esperienza cristiana; perché essa diventi operativamente generosa e non pigra o sfiduciata, scettica o falsamente scaltra; perché sappiamo metterci insieme non per un progetto carico di pretesa, ma per un cambiamento visibile oggi a noi stessi e alla gente, occorre che chiediamo tutte le mattine la sapienza di Dio.***[6]

Dicevo che attraverso la dinamica di fastidio, rabbia, dolore, struggimento, che provo quando non sono presente con tutto me stesso, in me si scatena un lavoro straordinario, anche scomodo e faticoso, di cui sono estremamente grato, che voglio condividere e sto condividendo con voi. Anche perché, l'ho ripetuto tante volte, quel che facciamo è generato da quel che mi succede, che investe inesorabilmente quello che abbiamo tra le mani, come a cascata dovrebbe avvenire anche per voi rispetto alle responsabilità che avete e al luogo dove le esercitate.

Continuo con questa citazione, sempre di don Giussani, tratta da un discorso a un gruppo di imprenditori:

> ***Ricordo una frase di Kierkegaard il quale diceva che i valori restano astratti fino a quando uno non ha il coraggio di dire «io». Allo stesso modo possiamo dire: le opere nascono solo quando uno ha il coraggio di dire «io».***
> ***Voi avete avuto il coraggio di dire «io» e in qualche modo, secondo svariatissime circostanze, avete rischiato. […] Avete dato spazio e avete dato iniziativa alla vostra libertà.***
> ***Questa è la parola più sacra che la Chiesa e l'educazione cristiana ci hanno abituato a considerare e a venerare. È la parola che viene immediatamente dopo la parola Dio. L'inevitabilità del destino, che la parola Dio implica ed esplicita, si pone, si impone davanti alla libertà del piccolo uomo. Il piccolo uomo è, infatti, quel livello della realtà in cui la realtà diventa coscienza di un destino senza limite, infinito; la libertà è desiderio di una soddisfazione intera e compiuta, ma nell'uomo non è compiuta se non in rapporto con l'infinito. Per questo parlare di libertà è parlare della religiosità come il cristianesimo la percepisce, come Cristo ci ha ridestati a percepire.***

---

6 L. Giussani, "L'io, il potere, le opere". Contributi da un'esperienza, Marietti 1820, Genova 2000, pp.160-161

La libertà è esigenza, desiderio, tensione all'infinito. Ma l'infinito, questo destino infinito che abbiamo, si realizza attraverso i bisogni quotidiani in cui la propria sete si articola e si concreta. I bisogni quotidiani ci sollecitano ai passi verso l'infinito. Il bisogno della cosa particolare è la modalità con cui il destino, l'infinito, ci tocca, e noi reagiamo al desiderio della cosa particolare; e questo reagire — se è fatto da un io impegnato e non troppo «modesto», non teso al comodo — affronta naturalmente il bisogno con una certa sistematicità.
Questa è l'origine dell'Opera: il tentativo di rispondere sistematicamente a un bisogno che urge la propria vita nell'ora, nella giornata.
Ma come non si può nascere da soli e come non si può vivere da soli, così non si può rispondere al proprio bisogno — qualunque esso sia, anche quello che sembra più singolare possibile — se non in una compagnia, se non con l'aiuto di una compagnia. Da soli nessun bisogno può essere affrontato con quella sistematicità che l'organicità della nostra vita esige. […]
Per questo siamo sempre più profondamente legati alla figura del Dio che si è fatto uno di noi e che si è reso presente per tutti i tempi («Sarò con voi tutti i giorni fino alla fine del mondo») proprio dentro una compagnia. [7]

Noi siamo un'Opera strana, che va un po' a rovescio rispetto a tante realtà che conosciamo. "Chi salva una vita salva il mondo intero", dice il Talmūd, citato dal rabbino nel film, che credo tanti di voi abbiate visto, "Schindler's list". La prima vita da salvare è la mia, qui, adesso. La nostra Opera non nasce per rispondere al bisogno di altri, ma paradossalmente al mio, e quindi al vostro, per poter rispondere poi al bisogno di tutti quelli che incontriamo

"Questa è l'origine dell'opera: il tentativo di rispondere sistematicamente a un bisogno che urge la propria vita nell'ora, nella giornata.[8]

[7] L. Giussani, "L'io, il potere, le opere". Contributi da un'esperienza, Marietti 1820, Genova 2000, pp. 99-101.

[8] L. Giussani,"L'io, il potere, le opere", pp. 100.

E quello che succede serve per me, per noi, a fare un nuovo passo nella consapevolezza di chi siamo.
Nel testo "La diversità di un'opera" don Carrón dice: "… dobbiamo usare tutte le opportunità…" e io ribadisco il senso di gratitudine di avere tutte le mattine questa opportunità; perché tanti si alzano la mattina e non sanno dove andare a lavorare, qualcuno non sa neanche se mangerà o non mangerà, forse qualcuno addirittura non sa neanche se arriverà o non arriverà a sera. Con tutti i problemi che la nostra realtà può avere, tutte le mattine continuo a stupirmi di avere una possibilità così, di raggiungere un posto che mi aspetta, che mi è dato.

> ***… dobbiamo usare tutte le opportunità, tutte le occasioni come possibilità di crescere nella propria autocoscienza […] A cosa serve l'opera se non rende gli uomini più uomini?***[9]

Quindi io sono davvero grato che noi ci si possa riconoscere in quel che Carrón ci dice.
Vi consegno anche un'altra cosa: finché in me e in qualcuno di voi (perché grazie a Dio già comincio a sorprenderlo in qualcuno di voi) ci sarà in atto un'esperienza di questo tipo, io resterò come Founder, ovvero come punto di sintesi e di responsabilità ultima. Spero che, nel tempo, qualcuno di voi possa sentire così sua una ipotesi di questo tipo da superarmi: il che credo sia indice della bontà educativa di un'Opera, perché, se non generiamo adulti che raccolgono la sfida che tutti i giorni ci facciamo, di che cosa stiamo parlando? E allora, ve lo dico francamente e sinceramente, mi metterò a seguire. Se ci sarà qualcuno, domani, che più di me vivrà l'esperienza a cui ci stiamo richiamando oggi, sarò ben felice di mettermi a seguirlo, continuando a fare l'unica cosa che a me interessa, che non è fare le Fondazioni (a volte mi chiedo perché il buon Dio mi abbia dato questo peso), ma continuare a fare il mio percorso di autocoscienza.

2. IL CARISMA

Citavo all'inizio Matisse a proposito della cappella di Vence: "Questa cappella non sono io che l'ho voluta, è venuta da altrove". Vi assicuro che è la stessa percezione che io avverto di fronte alla nostra Opera: non viene da me, viene da altrove.
Parlare di "carisma" dell'Opera mi imbarazza un po', perché è una parola che attiene anche ad altri ordini di grandezza, in particolare mi riferisco al carisma religioso. Giusto per sgombrare il campo da equivoci: io non penso di avere un carisma religioso, state sereni; ma l'Opera che ho fondato ha un suo carisma, che ci piaccia o non ci piaccia, e il primo che è costretto a farci i conti è il sottoscritto.

---

9 J. Carrón, "La diversità di un'opera".

Quindi, non senza una certa trepidazione, ora cercherò di dire chi siamo. Mi sembra un gesto anche di lealtà nei confronti di ciascuno di voi. Pochi passaggi cardine mi aiuteranno a spiegarmi meglio e siccome mi dà fastidio parlare di me, io sono anche un po' geloso delle mie cose, per il primo passaggio, mi farò aiutare da due brevissime poesie. La prima mi è stata consegnata da Samuele Donati, nostro collaboratore in Fondazione JobsAcademy, nel regalarmi il suo libro:

"A Daniele,
che Dio fa bruciare
per usarne i tizzoni
che ha l'impazienza delle
rondini
e il nome di leoni."

La seconda si intitola "Realtà":

"Ti svegli la mattina presto o tardi, ma non fa alcuna differenza
e mentre ancora vivi del tuo sogno che ti sfugge
lei è lì che ti aspetta.
Realtà, sempre uguale e sempre diversa.
Ti alzi, la sfuggi, e anche se vivi della realtà del tuo sogno,
tu sai bene che lei è lì ed è diversa.
E tu vivi come un attore che non capisce dove inizia e dove finisce il copione.
E mentre tu ti rifugi vincente nel tuo sogno, lei è lì che ti fissa e ti aspetta.
E come nello stesso tempo ti fa paura e ti è familiare,
tu la sfuggi, e ti manca, perché quella è realtà, la tua realtà.
Ma ormai è sera ed è tardi, e il tuo sogno ti aspetta vincente su di lei.
E vai a letto piangendo, perché il tuo sogno ha vinto.
E ti domandi per quanto tempo ancora non potrai alzarti salutando la tua realtà."

Questa è una poesia scritta da un ragazzino di quattordici anni che si chiamava Daniele Nembrini (ho espresso tutto il mio genio poetico in una poesia, poi mai più ho scritto poesie). Perché ve l'ho letta? Perché dice molto di quel che siamo. Io ero così, con un grande desiderio – credo come ciascuno di noi e, soprattutto, come tutti quelli che incontriamo, ragazzi compresi ma come con una incapacità di percorrerlo tutto. Vogliamo equipararmi a un "neet", o a un disadattato?
Ero così, ma sono così, siamo tutti così, penso ancor più un ragazzo di una certa età o un disoccupato che si trova in una situazione come quella descritta nella poesia, con un desiderio enorme e una contraddizione apparente rispetto alla condizione che vive.

---

10 S. Donati, "Non essere soli", Raffaelli, Rimini 2013.

Ancor di più un cinquantenne che per storia drammatica vive una riduzione di quello che lui è, perché lui non è solo "un disoccupato": noi rischiamo sempre, un po' come i medici, di vedere le persone per la "malattia" che hanno e non per quel che sono e quell'uomo prima che essere disoccupato, è uno che desidera. Tant'è che voi di Et Labora mi dite che, spessissimo, aiutare una persona a prendere consapevolezza di quel che è facilita che lui stesso, poi, si trovi da solo il lavoro, con percentuali di successo altissime. Sei-sette persone su dieci il lavoro se lo trovano da sole, nel momento in cui hanno ritrovato la propria dignità. Capite, banalmente, che se uno si presenta in un colloquio un po' depresso, sporco, arrabbiato, sfido qualunque imprenditore o manager ad assumerlo; se invece uno si presenta certo di quello che è, della storia che ha e del desiderio che ha, evidentemente forse l'imprenditore o il manager coglie tutta la persona nel suo potenziale.

Il secondo passaggio per me decisivo è stato l'incontro con gente affascinante, qualcuno in particolare. Io dico sempre che allora pensavo di andare, umanamente parlando, a duecento all'ora, quando mi passa a fianco un missile. "Urca, come fa quello lì a campare così?!? Mi sembrava di essere già abbastanza soddisfatto…". E' sempre un incontro umano, non può che essere un pezzo di "carne" che ci prende. E gli chiesi: "Come fai a campare così? Come fai a lavorare così? Come fai a stare così con tua moglie, con i tuoi figli? Perché è desiderabile". Lui mi diede una certa risposta.

Terzo passaggio. Io sono stato battezzato, frequentavo la parrocchia, come dice una canzone di Chieffo "rendevo anche gli onori alla casa di Dio". A un certo punto mi ritrovo anche nell'esperienza di CL, però ho mollato tutto. Finché rifaccio un incontro per me decisivo. Non a caso tengo in evidenza la foto dove siamo io e don Carrón (tra l'altro è pubblicata nel testo "Abbiamo una certezza per vivere?" che consegniamo all'inizio dell'anno a tutte le famiglie, perché testimonia un punto originante della nostra Opera). In occasione del dialogo che i collaboratori della Fondazione ebbero con lui, quando venne a trovarci a Bussolengo, lo presentai così: "Quando l'ho incontrato per la prima volta mi sono trovato davanti a un uomo certo, io che nella vita avevo sempre avuto il problema di essere da un'altra parte, perché ero incapace di stare davanti a quello che succedeva. Mi ha affascinato anzitutto questa cosa e non tanto il fatto che rispondesse a tutto o che spiegasse tutto. Stava, in maniera quasi impavida, davanti a tutto.

La seconda cosa che mi ha colpito subito di Lui, come segno di una differenza rispetto a tutte le persone - grandi, veramente grandi - che avevo incontrato fino a quel giorno, era che dettava una strada, mi indicava una possibilità. Don Carrón usa spesso questa immagine: uno ha davanti un gigante, certo, però lui è là e io sono qui. Per me l'incontro con lui è stato, sì, l'incontro con un gigante, umanamente parlando, ma un gigante che si è messo con me e mi ha proposto una strada, la possibilità di una verifica".

Don Giussani dice che quando Gesù chiese ai discepoli: "Ma voi chi dite che io sia?" e Pietro rispose: "Tu sei il messia, il Figlio del Dio vivente", la domanda di Cristo fece passare Pietro "da una logica di amico (prima era un amico, un conoscente) a una responsabilità personale"[11]. Per me l'incontro con don Carrón ha significato questo. Sfidandomi a rispondere a quella domanda, "Tu chi dici che io sia?", mi ha costretto a rendermi conto di chi era Cristo per me. E quindi il mondo si è un po' come rovesciato, è stato come ricominciare, per cui tutta la realtà restava faticosa, e resta faticosa, ma non casuale. Da qui le mie tre affermazioni:

"La realtà è brutta" (che descrive al novantanove per cento l'esperienza di tanti che incontriamo, appesantiti, addolorati, feriti, affaticati, compresi quelli che sembrano a posto che, anzi, secondo me sono quelli che soffrono di più, perché gli tocca anche rimanere gente perbene), **"La realtà è bella",** finanche a dire:
"La realtà è Cristo", e questo riconoscimento permea il lavoro che stiamo facendo; non c'è decisione, neanche rispetto al colore di un'aula o di un banco, che non "peschi", tentativamente, in questo riconoscimento.

Io non sono mai partito da quel che facevo. Ripeto, la questione per me è l'incremento della coscienza di chi sono e, perciò, l'esplosione del desiderio[12]. Nelle nostre Fondazioni appare, ormai, sempre più spesso la poesia di Gide sul desiderio, **perché noi, come Fondazioni, prima che occuparci dei bisogni, ci occupiamo del desiderio; noi non ci occupiamo o perlomeno non partiamo dal bisogno; noi partiamo dal desiderio, mio, vostro e di coloro che incontriamo, ed è questo che ci rende capaci - per come ne siamo capaci - di prendere sul serio il loro bisogno, senza "ridurli" al loro bisogno**.

Se io avessi fatto il benzinaio (era una delle ipotesi della mia vita), avrei continuato a fare un'esperienza di questo tipo, facendo il pieno alle macchine che sarebbero passate. Invece mi trovai tra le mani quella prima possibilità che era questo CFP (prima sede storica di Fondazione Ikaros a Calcio). Si chiamava così allora, che aveva una situazione veramente… precaria è dire niente, era indebitato, aveva un sacco di problemi, e tanti mi dicevano "Lascia perdere, non vale la pena, non risponde a certi canoni, non tiene conto di certe condizioni". E invece la dinamica personale che vi ho descritto ha investito anche quello che avevo tra le mani. Le nostre Fondazioni, che rispondono a un bisogno (e oramai sono migliaia le persone che tutte le mattine vengono in contatto con noi), anzitutto costituiscono una possibilità per me, per te, facendo quello specifico lavoro, di fare un percorso di conoscenza e, quindi, di autocoscienza.

---

11 L. Giussani ,"La gioia, la letizia e l'audacia: Nessuno genera, se non è generato."inserto in Litterae Communionis-tracce, 6 (1997),p.2

12 "Desiderio!/ ti ho trascinato per le strade;/ ti ho desolato nei campi;/ ti ho ubriacato nella città;/ ti ho ubriacato senza dissetarti,/ ti ho bagnato nelle notti piene di luna;/ ti ho portato in giro dovunque;/ ti ho cullato sulle onde;/ ho voluto addormentarti sui flutti…/ Desiderio! Desiderio! che farti?/ Che vuoi dunque?/ Quando ti stancherai? (André Gide, "Les Nourritures terrestres", IV).

Nel tempo - perché è stupendo, bellissimo - mi è venuta voglia di dare tutto. Pensare che ci siano ragazzi ancora sulla poesia "Realtà", come ce ne sono tanti, per me è uno struggimento e, se posso fare cento, non faccio novantanove (qualche giorno fa, incontrando i genitori a un open day abbiamo detto: "A noi delle iscrizioni non importa nulla, perché non abbiamo il problema di far girare la baracca, semmai abbiamo lo struggimento che tutti i ragazzi potenzialmente interessati a una proposta come questa ne vengano a conoscenza").

Financhе a scoprire che la vita ha un compito. E questo ha determinato anche tutto il percorso societario. Noi siamo partiti con una Srl, poi ho capito che quello che avevo tra le mani non era solo una attività e abbiamo costituito la Cooperativa, preceduta, tra l'altro, da una Associazione, fino ad arrivare alla Fondazione, al termine di un percorso in cui mi sono reso conto che quello che ho tra le mani non è mio. C'è qui la mia signora, che ringrazierò sempre per il fatto che resiste a stare insieme a un pazzo come me, a cui una sera a cena, eravamo a Canterbury, dissi: "Ma hai capito che non ti lascio niente o no, perché questa non è l'impresa di famiglia?". Quel che abbiamo tra le mani, quel giorno che io non ci sarò più, andrà a coloro che, più di me o come me, avranno assunto per sé un'ipotesi di questo tipo.
Il carisma dell'Opera - un'umanità viva, l'incontro con Cristo e la vita come compito - è l'esperienza che io sto facendo e propongo ai miei collaboratori più stretti e a tutti. È una dinamica assolutamente in atto. Io continuo a entrare oggi, da Founder, con questo desiderio: che io mi renda sempre più conto di chi sono e che il mio contributo possa portare tutti quelli che incontriamo a rendersi conto di quello che loro sono e che ha un nome preciso (tra l'altro, qualcuno disse: "I poveri li avrete sempre tra voi"[13], quindi, per quanto noi ci si sforzi di rispondere a tutto il bisogno, forse il contributo più importante che possiamo dare a chi incontriamo è a una presa di coscienza, più che alla soluzione di un bisogno in senso stretto). Per dirvela tutta: io ho il desiderio che tutti incontrino Cristo, io la vita la sto dando per questo. E sappiate che io mai avrei immaginato, quando sono entrato per la prima volta a Calcio, che questa potesse diventare l'unica ragione per la quale faccio quello che sto facendo, come se il mio mestiere fosse quello di offrire una possibilità a chi mi sta intorno, e poi a tutti, di conoscenza di sé attraverso il confronto, lo scontro con un pezzo di realtà che è dato. Dicevo prima a un amico: "Io ho iniziato per mestiere, perché era il mio lavoro, non avrei davvero mai immaginato di essere qui oggi a dirmi e a dirvi certe cose".

Ultimo punto. In questi anni la realtà mi ha chiesto pressantemente di "stare" su problematiche di carattere, in senso lato, gestionale. Io l'ho fatto senza risparmiarmi - chi mi sta vicino sa bene di che cosa sto parlando - ma a un certo punto ho cominciato ad avvertire un disagio, un fastidio, una non libertà, come se l'impegno con questi aspetti tendesse a prevalere e, a volte, forse ha prevalso, su quella mossa che vi dicevo, e mi son reso conto che bisognava chiedere una mano, che tante

[13] Mc, 14,7.

cose doveva farle qualcun altro, così che io potessi fare quello a cui son chiamato, a cui mi sento chiamato e a cui voglio rispondere, continuando a dare a tutti il mio contributo, che è aiutare a non perdere di vista lo scopo del nostro lavoro e delle Fondazioni.

Senza quello che vi sto raccontando, senza questa esperienza che nel tempo cresce, approfondendosi e purificandosi, non ci sarebbe niente di quello che abbiamo tra le mani e quando dico niente, dico niente. E, scusate la franchezza, non ci sareste neanche voi. Ciascuno di voi è qui per una simpatia reciproca, per una sintonia personale, perlomeno da noi percepita e quindi proposta, con l'esperienza che costituisce il nostro carisma. La priorità, dal nostro punto di vista, è stata un accento che abbiamo colto in te, una sintonia a livello personale prima che professionale, una sintonia con l'identità e lo scopo dell'Opera.

3. LO STATUTO

La crescita di consapevolezza che ha accompagnato lo sviluppo, anche tumultuoso e a volte caotico, della nostra Opera ha trovato espressione nello Statuto, in particolare nell'articolo 2. Lì ho cercato di fissare con delle parole, che peraltro sono sempre limitate, quello che sono e che siamo.
Lo Statuto recita:

"La Fondazione è un'Opera, ovvero una realtà strutturata e gestita secondo le logiche di un'azienda ma senza scopo di lucro, bensì con scopi di utilità sociale, verso i quali sono reindirizzati gli eventuali avanzi di gestione."

Tenere insieme le logiche aziendali e l'utilità sociale è difficile, ma non è una opzione fra le altre, non è il pallino di qualcuno: fare impresa è la condizione per non perdere di vista lo scopo sociale. La nostra si definisce una "organizzazione a movente ideale", dove lo scopo non è il profitto, ma è una missione sociale. Conosco organizzazioni che sono diventate grandi e funzionano perfettamente ma, a parte qualche enunciazione, oppure a parte la fondazione non profit che viene costituita a fianco, hanno smarrito lo scopo; mente io penso, o almeno desidero e spero che i cambiamenti che stiamo introducendo dal punto di vista dell'impresa siano finalizzati al mantenimento dello scopo. La consapevolezza di essere un'Opera ce la dobbiamo guadagnare, ci vorranno anni perché arrivi a ciascuno dei collaboratori che è con noi per la stessa ragione, per la stessa immedesimazione con lo scopo.

"La Fondazione, di matrice cattolica con riguardo all'esperienza da cui trae origine, …"

Il cuore della nostra Opera dove sta? Sta nell'io, è l'esperienza che sto facendo io e propongo a tutti. Oggi sono quattro Fondazioni che rispondono a un bisogno, ma

anzitutto costituiscono una possibilità per te, facendo quello specifico lavoro, di fare un percorso di conoscenza.

E neppure diamo per scontato questo "da cui trae origine", perché, se non c'è almeno un nucleo di persone che vive questa esperienza, di che cosa stiamo parlando? Abbiamo sostituito "nasce", come era scritto nella prima versione, con "trae origine" proprio perché non si rischi di pensare che la Fondazione sia nata per una mossa che più o meno c'entra con la cattolicità, ma poi si rivolga al senso religioso, che va bene per tutti, mentre la connotazione cattolica è fatta arretrare nel retrobottega. No, l'esperienza cattolica è all'inizio, è adesso ed è alla fine, perché altrimenti come può compiersi tutto il percorso di crescita personale che abbiamo scritto nello Statuto, che arriva fino alla libertà? La mia insistenza sulla cattolicità non è un tentativo di convertirvi (che è un problema vostro, non mio; io semmai ho il problema di vivere), ma è un atto di lealtà rispetto a quel che siamo e all'origine di quel che siamo.

"… si rivolge al senso religioso dell'uomo, ovvero a quel nucleo di evidenze ed esigenze irriducibili - di verità, giustizia, felicità, amore - che costituisce il "cuore" dell'essere umano".

"Si rivolge al senso religioso dell'uomo" vuol dire che la proposta è per tutti. La Fondazione si rivolge al senso religioso dell'uomo, cioè alle sue domande ultime, e questo vale per noi e per tutti quelli che incontriamo. L'espressione "senso religioso" spesso crea confusione: "senso religioso uguale religione". No, il senso religioso è l'insieme delle domande che differenzia l'uomo dalla bestia, è il livello "base" dell'umano.

"Però io non sono dei vostri", mi diceva uno di voi; un altro potrebbe dire: "Io non posso riconoscermi con lealtà in un'esperienza come quella descritta fino adesso". Ma, vi chiedo, "essere dei nostri" cosa vuol dire? Per me vuol dire prendere sul serio la domanda che sei, il desiderio che hai, la tua persona nella sua totalità.
Sto facendo una sottolineatura decisiva perché ciascuno di noi possa essere qui, per quello che è, liberamente. Abbiamo fatto due passaggi: la Fondazione è di matrice cattolica, ed è un fatto, ha un suo carisma, e anche questo è un fatto; ma a questo punto si gioca la mia e la vostra libertà. Che l'origine dell'Opera sia l'esperienza cattolica non vuole dire che tutti i collaboratori debbano fare quella esperienza. Io non ho il problema di convincere nessuno; semmai di fare una proposta, questo sì.

Io non posso non dirti l'esperienza che faccio e che è all'origine dell'Opera, ma io non so quello a cui sei chiamato tu. E questo vale anche per le persone che incontriamo, perché altrimenti diventiamo integralisti. Un conto è vivere un'esperienza che noi riteniamo positiva e proporla, un conto è pretendere che essa diventi di tutti, cosa che andrebbe contro il dono più grande che Dio ci ha fatto, che è la libertà.

Ciò che si richiede a chiunque voglia lavorare con noi è l'impegno con la propria umanità. Il desiderio, la disponibilità e l'impegno ad esserci con tutto sé stesso: è questo il "requisito minimo" per chiunque lavori in quest'Opera; poi uno può andare al bar e dire che è una idiozia, liberissimo di farlo.

"Scopo della Fondazione è promuovere la realizzazione integrale della persona, accompagnandone e sostenendone, attraverso l'acquisizione piena dei criteri per l'azione personale, la naturale propensione al compimento di sé, il cui vertice è la libertà intesa come piena soddisfazione dei propri desideri."

Penso che non basti una vita per approfondire queste parole (libertà "è la parola che viene immediatamente dopo la parola Dio", abbiamo ascoltato prima) e soprattutto per approfondire queste parole tenendo conto di quel che facciamo.
Pensatelo, ciascuno di voi, rispetto a quel che fa, avendo a che fare con il disoccupato, con i ragazzi, con l'imprenditore… Anche perché io ho una idea molto chiara della libertà, per l'esperienza che faccio; io so che cos'è l'unica cosa che mi libera e, quindi, se vi propongo e vi chiedo di proporre a tutti quelli che incontriamo un percorso di questo tipo, il punto di arrivo non può essere un altro, perché, se non si arriva lì, non è vera libertà.

"L'attività della Fondazione si caratterizza per:
- l'introduzione al vero attraverso l'esperienza della bellezza, presente nella natura e nelle espressioni culturali, tecniche e artistiche umane;
- la partecipazione di soci, collaboratori, utenti, famiglie, imprese, istituzioni, in senso lato della comunità, alla costruzione dell'Opera e alla realizzazione del bene comune;
- la trasparenza delle relazioni interne ed esterne, delle attività di gestione e delle informazioni, per favorire la condivisione degli scopi della Fondazione;
- lo stile improntato alla sobrietà, atteggiamento che indica la preminenza dell'altro come bene per sé e si esprime in una essenzialità e riservatezza che sono attenzione e servizio rivolti all'altro;
- l'impegno allo sviluppo secondo una logica di sostenibilità, assumendo nelle proprie linee di indirizzo anche i criteri propri dell'economia cosiddetta "green" e circolare;
- l'apertura al mondo come dimensione intrinseca all'azione e come impegno a promuovere e sostenere esperienze e collaborazioni internazionali."

Riprendo alcune di queste caratteristiche del nostro operare. **La bellezza**. Abbiamo già capito tutto sulla bellezza? Lo Statuto parla della bellezza come introduzione al vero. Chiedere a dei ragazzini di "far finta che", sia pure per rispondere a una necessità, forse indebolisce un po' l'introduzione al vero; magari l'obiettivo è raggiunto, il pranzo è organizzato perfettamente, gli ospiti sono contentissimi, peccato che non

sono stati quei ragazzi a cucinare, ma altri, e chiamarli per ricevere un complimento forse impedisce un pochino l'introduzione al vero.

La **trasparenza**. Come tutte le organizzazioni, anche la nostra ha problemi di comunicazione, dopo di che certe cose arrivano subito a tutti, nel modo sbagliato. Non entro nei dettagli, ma forse anche quest'anno abbiamo trattato delle informazioni, riferite a persone, con grande superficialità, perché parliamo sempre, tutti, comunque, dovunque. Lo dico anzitutto per me, io sto scoprendo per me che devo essere molto più attento a quel che dico.

La **sobrietà**. Non siamo pauperisti, però se i soldi che costituiscono il patrimonio della Fondazione, che provengono da fondi pubblici, dalle famiglie, dai risparmiatori, vengono usati con un certo criterio, quello della sobrietà, credo sia una modalità per ricordarci, tutti, qual è lo scopo di quello che facciamo.

Le parole sancite in questa parte dello Statuto non sono parole buttate lì, che ogni tanto leggiamo, per poi usare altri criteri nell'esercizio del nostro lavoro; devono contraddistinguere il nostro lavoro quotidiano, almeno come ipotesi.

II. IL LAVORO DI CIASCUNO

4. COS' È IL LAVORO

Più di una volta mi è stata fatta questa obiezione: "Ma io sto lavorando, ma io sono qui per un lavoro!"; è un'obiezione che a mio parere sottende una forma di dualismo. Scusatemi la temerarietà, ma penso che non possiamo esimerci dal comunicarci perlomeno l'idea, meglio ancora l'esperienza, anche se agli albori, di cos'è il lavoro per noi - cos'è per me, quindi cos'è per voi, perché già in tanti di voi riconosco questa esperienza, o cosa può essere per voi.
Anche su questo punto, soprattutto su questo, ci facciamo aiutare da don Giussani.

> ***Il lavoro, come collaborazione al disegno di Dio, il mio apporto specifico e ricco di tutte le caratteristiche di cui Dio mi ha fatto dono, si deve realizzare dove sono, dove Dio mi ha posto. Devo essere (primo punto) e devo utilizzare (secondo punto), dove sono (terzo punto). Il primo punto segna sinteticamente tutta la mentalità nuova, la rivoluzione culturale, di cui tendenzialmente ognuno di noi è attore. È la coscienza nuova, diversa, di se stessi; il mio essere cristiano è essere una sola cosa con Cristo e con i fratelli chiamati dal Padre.***[14]

14 L. Giussani, "L'io, il potere, le opere", p. 83.

> ***Il vero soggetto nuovo che cambia il mondo (con un esito i cui ritmi solo il Padre conosce) è il mio rapporto di comunione con gli altri due, o ventiquattro, su diecimila, nel mio stabilimento.***[15]

Ammesso che abbiamo ancora il desiderio di cambiare il mondo, perché mi sembra che sia passato un po' di moda (una volta si cantava: "Forza compagni rovesciamo tutto e costruiamo un modo meno brutto", adesso forse anche i compagni hanno in mente altro), qui don Giussani non sta parlando dei luoghi canonici e anche sacramentali di veicolo dell'esperienza cristiana; non sta parlando della chiesa, della Messa, degli Esercizi spirituali, sta parlando dell'ambiente di lavoro. "Il vero soggetto nuovo che cambia il mondo è il mio rapporto di comunione con gli altri due, o ventiquattro, su diecimila, nel mio stabilimento." E' una questione che mi preme che, una volta per tutte, identifichiamo come un punto decisivo da guardare; il che non vuole essere una pretesa sulla tua esperienza personale di fede o di non-fede, che è un problema tuo, ma se sei unito, come fai a non mettere in gioco la tua esperienza rispetto a un' Opera che dice di avere un certo scopo?
Altra questione fondamentale che voglio sottolineare:

> ***Noi tendiamo a dare per scontato che: «Siamo cristiani, dunque siamo in comunione, adesso vediamo che cosa dobbiamo fare». E così i nostri rapporti restano tali e quali quelli di tutti gli altri".*** [16]

Non è scontato che, siccome siamo cristiani, il nostro lavorare insieme è da cristiani. "Siamo cristiani, dunque siamo in comunione, adesso vediamo che cosa dobbiamo fare». E così i nostri rapporti restano tali e quali quelli di tutti gli altri", cioè rapporti di potere.
A quale condizione un rapporto non è definito dal potere? Don Giussani fa un rilievo decisivo ne *Il senso religioso*:

> ***… l'unica remora, l'unico limite, l'unico confine alla dittatura dell'uomo sull'uomo, si tratti di uomo o di donna, si tratti di genitori e di figli, si tratti di governo e di cittadini, si tratti di padrone e di operai, si tratti di capi partito e di strutture in cui la gente serve, l'unica remora e l'unico confine, l'unica obiezione alla schiavitù del potere, l'unica è la religiosità. Per questo chi ha il potere, chiunque sia, familiare o collettivo, è tentato di odiare la religiosità vera.*** [17]

---

15 L. Giussani, "L'io, il potere, le opere".

16 *Ibidem*, p. 84.

17 L. Giussani, "il senso religioso. Volume primo del PerCorso", Rizzoli, Milano 2010, p.125.

Senza una religiosità autentica, i rapporti tra di noi sono di calcolo, di potere. Magari ci facciamo meno male, ci facciamo male "più dolcemente", ma se il criterio dei rapporti non è dettato da una religiosità autentica, resta solo il criterio del potere e in un rapporto di potere vince, di solito, chi ne ha di più. Vale anche per il docente che entra in classe. E cos'è la religiosità vera, autentica, senza la quale perfino il rapporto tra padre e figlio o tra marito e moglie diventa un rapporto in fondo di potere, o di uso? La religiosità vera è un rapporto, un legame che tu vivi col Mistero, in quel particolare, che ti libera. E, grazie a Dio, questo succede sempre più spesso anche nelle relazioni fra di noi, perlomeno fra alcuni di noi.
Continua don Giussani, parlando dello "stabilimento":

> ***Invece uno magari si sente un «povero Cristo», ma capisce che quello che conta nella vita è il fatto di Cristo, è il portare avanti questo fatto attraverso un riconoscimento vicendevole con quelli che capiscono quelle stesse cose. Cercheranno di cambiare i loro rapporti e contemporaneamente cambieranno i rapporti con tutti gli altri.*** [18]

Quando don Carrón venne a incontrarci a Bussolengo, durante il pranzo con alcuni di noi, guardandoci, usò l'espressione: "la vostra comunione". Erano presenti il CdA, il Board, che pure sono strumenti tecnici essenziali, ma lui usò l'espressione: "la vostra comunione". Capisco che possa sembrare da arditi o da pretenziosi parlare di "rapporto di comunione", ma questa esperienza può essere la normalità, o l'eccezionalità, se la vogliamo guardare al rovescio, del nostro lavorare e del nostro lavorare insieme.

Faccio un ulteriore affondo. Non c'è bisogno di lavorare in un' Opera come la nostra per vivere l'esperienza cristiana: mi sembra di dire che l'acqua è bagnata, però a volte è bene ridircelo. Ci mancherebbe altro! Anzi, che per uno il punto di riferimento dell'esperienza personale possa essere all'esterno dell'Opera, come per un altro possa accadere all'interno, è una garanzia di libertà. Il fatto è che la nostra Opera nasce nel prendere sul serio il nostro bisogno come atto di partenza - e don Giussani ci ha detto che questa libertà, messa in gioco, è la mossa di ogni Opera che nasce e si compie nel comunicare l'esperienza cristiana, tant'è che questo scopo è fissato nello Statuto.

---

18 L. Giussani, "L'io, il potere, le opere", p. 84.

5.LA MIA RESPONSABILITÀ E LA VOSTRA

La mia insistenza sull'esperienza che facciamo tra di noi (di cui, ribadisco, non sono io all'origine, perché almeno i fondamentali già suor Maurina, nella classe gialla dell'asilo, me li aveva insegnati: Dio, Cristo, la Chiesa; io non dico neanche il Movimento di Comunione e Liberazione perché, a parte il fatto che parecchi qui fanno una loro esperienza di un certo tipo, magari anche ecclesiale, per me il Movimento è una preferenza; la garanzia è dall'asse Dio, Cristo, la Chiesa, cioè il Papa; se dovessi scegliere tra il Movimento e il Papa, con grande dolore, non ho dubbi su chi sceglierei), la mia insistenza sull'esperienza che qui si fa insieme e si comunica capisco che, a qualcuno di voi che magari non si riconosce nell'esperienza cattolica, ma anche a chi è cattolico, possa apparire come un'invadenza e come una pretesa, ma sappiate che io la ritengo, la mia prima e fondamentale responsabilità andando ad assumere sempre di più il mio ruolo di Founder.
Mi riferisco ancora a *L'io, il potere, le opere* di don Giussani:

> ***La nostra responsabilità è dunque quella di far passare l'esperienza cristiana dentro quell'energia piena di generosità costante con cui l'uomo cerca di rispondere ai bisogni che sente dentro di sé e che incontra fuori nei singoli o nella società.*** [19]

Il cardinal Caffarra[20], in occasione di un incontro che ebbi con lui[21], ci disse:

> ***"Avete una grande responsabilità dal punto di vista umano, perché siete in tanti a lavorare lì, e davanti alla Madre Chiesa, perché voi collaborate a generare l'humanum vero. Avete il compito di tradurre in paradigmi educativi l'ispirazione cristiana";*** **(...)**
> ***"è necessario avere un' antropologia adeguata, una adeguata visione della persona umana che poi genera processi educativi. Il primo passo l'avete fatto, avete consapevolezza che questo è il problema di fondo. E poi avete una vigilanza".*** **(...)**
> ***"Sono molto contento di avervi conosciuto. Qui c'è il Signore. Qui c'è il futuro. Andate avanti. E' necessario un impegno fortissimo nell'educazione, altrimenti non c'è futuro".***

Quindi, se qualcuno sente invadente la mia insistenza (e sono convinto che qualcuno la sente invadente, come, del resto, la sentii io a suo tempo) sull'esperienza che facciamo tra di noi, che costituisce il cuore della nostra proposta, mi spiace, mi addolora, però sappia che io sono e sarò irremovibile.

---

19 L. Giussani, "L'io, il potere, le opere", p. 157.
20 Carlo Caffarra (1938-2017), Cardinale di Santa Romana Chiesa, Arcivescovo di Bologna dal 2004 al 2015
21 Bologna, 28 Settembre 2016.

Io non accetterò mai l'idea di soccombere al rischio che don Gnocchi accusa, in maniera così dolorosa, in quella lettera, che ho citato in più occasioni, dove dice che nell'Opera da lui fondata "la poesia è morta per dar luogo alla burocrazia".

Brevemente, don Gnocchi, cappellano militare, torna dal fronte russo avendo nel cuore e nella mente tanti suoi Alpini che, prima di morire, gli hanno affidato le proprie famiglie. In Italia trova una situazione gravissima, soprattutto in relazione ai cosiddetti mutilatini, i bambini dilaniati dalle mine lasciate dalla guerra, e dà origine a quell'Opera enorme, stupenda, straordinaria che è oggi la Fondazione Don Gnocchi. Esistono dei documentari bellissimi; in uno, ad esempio, si vedono dei mutilatini – immaginate di vedere ragazzini senza braccia o senza gambe - che giocano in un campo da calcio; si direbbe quasi un'esagerazione, invece don Gnocchi insisteva con gli educatori: "Dovete farli giocare a calcio", perché guardava quei ragazzi, anzitutto, per la domanda che erano, il desiderio che avevano, prima che per la problematica che avevano. Paradossalmente, un prete con questo sguardo sui ragazzi ha creato una delle opere ancora oggi più evolute, nel campo scientifico, sul tema della riabilitazione. Altro che spiritualismo! E anche noi, credo, stiamo dando un certo contributo sul tema dell'educazione.
Sentite cosa scrive don Gnocchi a una delle sue prime collaboratrici:

> ***Cara Mariuccia, è una sera molto triste questa, che mi fa sentire la nuova condizione in cui mi sono venuto a trovare, ormai totalmente, dopo la tua, pur necessaria, prevista e felice (per la bella ragione che l'ha provocata), assenza dal lavoro di questa nostra Opera che tu hai visto nascere. Ho avuto, per varie ragioni ed occasioni, oggi come non mai, la sensazione della mia solitudine spirituale e ne ho molto sofferto; come del resto da tempo ormai mi capita, senza rimedio. Ed ho sentito il bisogno, la debolezza, se vuoi, di scrivertelo. Almeno perché tu comprendessi anche meglio, a tua soddisfazione e premio, la bellezza e l'importanza dell'Opera che tu hai compiuto accanto a me in questi anni.***
>
> ***La ragione vera ed intima della mia tristezza, quella che da tempo forse influisce sul mio carattere e sul mio lavoro, è questa, anche se non facile a dirsi: quella di non sentirmi più circondato dalla poesia della carità e dall'ideale del fare il bene per il bene, in quelli che ora sono diventati i miei collaboratori. Ho degli "impiegati" intorno a me; distaccati dal lavoro cui attendono; che non hanno l'angoscia di economizzare il tempo, il gusto del sacrificio, che "calcolano" la loro prestazione, che fanno sentire quanto danno più del dovuto, che non si interessano, per goderne o soffrirne, delle sorti buone o tristi dell'istituzione, che non hanno progetti, disegni, critiche da fare ma***

si accontentano di eseguire; e insomma non lavorano con me e come me, ma accanto a me. Quando nacque la nostra Opera era una cosa ben diversa, tu ricordi. Era una cosa di tutti e di ciascuno. Eravamo, tu, la Bertolini, il Dr. Bodini, la Wenner. Ed abbiamo fatto, per questo spirito un lavoro veramente prodigioso per mole e rapidità Quando io guardo l'archivio con tutte le migliaia di carte, mi stupisco di come abbia potuto scrivere tanta roba e trattare tante pratiche. In una qualunque azienda commerciale ci sarebbero voluti decine di impiegati! Come abbiamo potuto mettere in piedi le Case di Milano, Pessano, Genova, Parma, Roma, Torino, da soli, fare gli acquisti, spedire la roba, dirigere i lavori, organizzare le cerimonie, trovare il personale, indire iniziative colossali quali l'Angelo dei bimbi, la Catena della felicità, le raccolte di fondi, trovare gli amici, i fondi ecc. ecc.? È una cosa che solo si spiega con la Divina Provvidenza, per quanto riguarda la parte di Dio, e con la nostra passione, per quanto riguarda la parte degli uomini. Nessuno badava al tempo, al sacrificio, faceva distinzione di compiti o di doveri, e ciascuno faceva, a turno ed opportunità, il dattilografo, l'archivista, il fattorino, il facchino, l'autista, la personalità, il meccanico, il portalettere, il correttore di bozze, l'autore ecc. ecc.

Questa era la poesia che ora, come tu sai, è morta, per dar luogo alla burocrazia. In minuscolo, se vuoi, ma sempre burocrazia. Che non vuol dire carte e pratiche (ce n'era tanta anche allora di carta) ma disinteresse e distacco da quello che si tratta.

Non vorrei che queste mie parole ti rattristassero però. Se te le ho scritte è unicamente perché tu senta tutta la poesia del lavoro che hai fatto e che resterà nella tua vita come un caro e consolante ricordo e comprenda, nella sua verità, anche qualche resistenza che io ho fatto alla tua partenza dalla Federazione. Mi pareva che, andandotene tu, partisse l'ultimo testimone di quell'atmosfera che abbiamo vissuto per cinque anni, fatta di santa febbre di lavoro, di speranze e di arrabbiature, di progetti e di scoperte, di gioie e anche di delusioni, fatta soprattutto di contatto vero con i Mutilatini, con veri e cari Amici della causa, e di pieno affiatamento con noi stessi.

L'unica consolazione di questo sacrificio è di vedere ora la tua serenità e la tua gioia per l'affetto che ti dà Gianfranco. Ti assicuro Mariuccia.

Scusami lo sfogo. Tu sai che è la prima volta che ti scrivo queste cose e in questo tono di confidenza. Ma, a parte che ne sentivo io il bisogno e forse la debolezza, tu stessa è bene che comprenda appieno don Carlo

e la sua pena odierna. Almeno per pregare più affettuosamente per lui e per apprezzare nella sua realtà il bene che gli hai fatto.
Riposati e sii serena nel Signore.
Con affetto
Don Carlo.[21]

Voglio essere molto secco: don Carlo ha perso un po' la partita. Il beato don Carlo Gnocchi (evidentemente non sto parlando della persona o della sua esperienza di fede), lui stesso, parlando dell'Opera che ha fondato, afferma che "la poesia è morta". Si è ritrovato forse tra le mani un'azienda, che forse funzionava bene e ha funzionato bene anche negli anni a venire, ma non credo un'Opera come l'abbiamo o come la desideriamo noi.

Il rischio (non so se mi sto facendo un complimento e se posso sembrare presuntuoso rispetto a don Gnocchi) io l'ho intuito anni fa, quando l'organizzazione ha cominciato a "esplodere": se ciascuno di noi, almeno tentativamente, non vive l'esperienza che ha dato origine all'Opera, o perlomeno accetta di starci di fronte, con tutte le proprie domande, rispetto alla pretesa che essa ha di promuovere un percorso di valorizzazione della persona che arrivi fino alla libertà, che per noi "si scatena" in un incontro, perché questo dice lo Statuto potremo anche noi diventare bravissimi nell'offrire dei servizi (e forse lo siamo, grazie al vostro lavoro), ma smarriremmo il dono che abbiamo ricevuto e che, permettetemi, è la prima cosa che le persone che incontriamo desiderano, prima ancora che essere aiutati, formati, accompagnati, inseriti.

Quando diciamo che nelle Fondazioni si viene a lavorare per vocazione prima che per mestiere, che prima è una chiamata e poi è un mestiere, intendiamo dire che tutti i collaboratori devono conoscere, apprezzare e fare proprio lo scopo, tutti devono essere presenti a questo livello di consapevolezza.

Ma voglio essere ancora più franco nel chiarire la vostra responsabilità. Voi siete liberi di rimanere o andarvene (eccome se siete liberi, non perché ve lo dico io, ma perché Dio vi ha fatti liberi), così come altri saranno liberi di aggiungersi o non aggiungersi; ma rispetto al contributo che potete dare, lavorando con me nella mia Opera, nella nostra Opera, se decidete liberamente di essere qui, non siete liberi di seguire altro nel vostro lavoro che non sia l'ipotesi che l'esperienza della mia persona pone e propone, con il temperamento che ha, e rappresenta, vi piaccia o no, il carisma della nostra Opera.
Noi siamo una realtà specifica, che ha una sua origine e ha un suo scopo, e se decidete di stare qui non potete non impegnare tutta la vostra persona, tutta la vostra umanità con l'ipotesi di lavoro che vi è consegnata.

22 C. Gnocchi, "Lettera a Mariuccia Meda", 1951.

6. TUTTI EDUCATORI

E questo, fra l'altro, fa di ciascuno di voi un educatore. Qualcuno potrebbe pensare, infatti, che quanto detto finora riguardi solo un certo profilo. No, mi spiace, anche su questo punto vorrei definitivamente eliminare un equivoco: ciò che fa di ciascuno di noi un educatore è l'impegno con la propria vita, che è esattamente quello che è chiesto a chiunque voglia lavorare con noi.
Qui ci viene ancora in aiuto don Giussani ne "Il rischio educativo". Gli rivolgono questa domanda: "Chi è oggi educatore? Cioè, chi è in grado di dare quell'ipotesi esplicativa della realtà che lei ritiene condizione essenziale per essere educatori?". Lui risponde:

> ***In breve potrei dire chi è impegnato con la propria vita. Non con alcuni elementi della propria vita, come la professione, la stessa famiglia o la politica, ma, ripeto, chi è impegnato con la propria vita. Il che sta a significare chi si gioca con quella sensibilità al destino, e con quella sensibilità ai valori che dal rapporto con il destino deriva, nella quale trovano genesi e alimento i problemi personali. Questa è la condizione fondamentale per individuare chi è educatore. Volendo sviluppare questa risposta aggiungerei che educatore è chi in prima persona ricerca la possibilità di soluzione delle sue umane esigenze e in questo verifica la validità o meno di una propria immagine globale della vita.*** [23]

Capite che, se l'educatore è colui che è impegnato con la propria vita, non c'è segretario, presidente, formatore, bidello, founder che non si possa riconoscere in questa definizione. Capite che questo è un livello di impegno possibile per tutti, non solo per chi è cattolico.
Chiedono ancora a don Giussani: "Per lei l'ipotesi esplicativa unitaria è il Cristianesimo. In che senso un non cristiano può essere educatore?" E io aggiungo: in che senso un non cristiano può collaborare con un'Opera che ha come origine l'esperienza cristiana e come scopo la sua comunicazione? E badate che i non cristiani tra voi sono bene accetti: li abbiamo scelti, non abbiamo sbagliato, non sono "caduti dentro" per sbaglio nell'Opera. Qualcuno diceva che i cristiani devono essere un po' come il lievito, ma se il lievito è in quantità eccessiva rovina tutto, per cui ben venga che ci sia un'esperienza chiara di un certo tipo e tanti che prendono sul serio la domanda personale che hanno.
Sentite cosa risponde don Giussani:

---

[23] L. Giussani, "Il rischio educativo". Come creazione di personalità e di storia, SEI, Torino 1995, pp. 158-159.

> ***Un non cristiano può essere educatore esattamente come può esserlo un cristiano, se raccogliendo dalla sua tradizione una visione delle cose si impegna con essa come trama di proposta alla propria ricerca umana, e se vi si impegna secondo quello che essa esige, facendone, come sono solito dire, la sua ipotesi di lavoro. Un non cristiano, perciò, appunto come un cristiano nell'identica maniera, è educatore se è leale con la propria tradizione. Questo non vuol dire necessariamente aver vissuto in continuità all'interno della propria tradizione. A mio avviso uno è educatore se non ha saltato il passo di un leale impegno con la propria tradizione, anche se tale impegno sia stato recuperato, per negligenza o insofferenza precedente, in una età non giovanile.***[24]

Io mi permetto di fare un ulteriore passo rispetto a quello che dice don Giussani. L'avere a fianco gente con un grande desiderio, umanamente parlando, è una cosa stupenda, per me è una delle occasioni più decisive di recupero della coscienza di quello che ho incontrato. Perciò, che all'interno delle nostre Fondazioni vi siano persone che prendono sul serio la domanda che hanno è un contributo fondamentale e decisivo.

7. PER OFFRIRE UNA STRADA

Sentite cosa dice ancora don Giussani a proposito della figura dell'educatore.

> ***A ognuno, dice la Bibbia, Dio ha dato la responsabilità del proprio fratello. Se non parte da questo livello, l'educazione è tutta una falsità. Diciamo che è una politica, una politica di dominio, anche quando questa politica non ha l'Italia o l'Est europeo come spazio, ma ha soltanto la propria classe di ventiquattro alunni. Se non è volontà di comunicazione, di aiuto a vivere, a camminare verso il proprio destino, è l'affermarsi di un grande pretesto per poter sbarcare il lunario, per poter sfogare il proprio temperamento o per dominare l'altro. È una realtà politica, insomma.*** [25]

Voi dove vi collocate, almeno come ipotesi o desiderio? Noi siamo dentro in pieno nel rischio che l'educazione sia un pretesto per poter sbarcare il lunario, per poter sfogare il proprio temperamento, magari anche religioso, o per dominare l'altro.

---

24 L. Giussani, "Il rischio educativo". Come creazione di personalità e di storia, SEI, Torino 1995.
25 L. Giussani, "Agli educatori", p. 91; Realtà e giovinezza. La sfida, p. 175.

Il tema è anche come non perdersi, perché, grazie a Dio, credo che partiamo tutti da un punto positivo. Nel libretto che riporta il dialogo che abbiamo avuto con don Carrón, una persona chiede: "… pensando a dove lavoro io, nella mia sede con cinquecento alunni, ultimamente vedo che i ragazzi si stanno attaccando molto al mio Direttore, che per genialità ha qualcosa da dire. E trovano in un paio di persone qualche risposta al loro dramma del vivere. Io un giorno guardo un collega e gli dico: «Però, se non gli indichiamo una strada, in fondo è come un po' fregarli». Perché da noi a volte si fermano solo tre anni e poi vanno a lavorare", ma pensate alle persone che in Et Labora vengono incontrati solo per un colloquio.
Don Carrón risponde così a questa domanda:

> ***Mi sembra che le due cose debbano stare insieme, perché noi non dobbiamo avere tanto il problema che si attacchino a noi [anche perché, altrimenti, si attaccano a chi? E io, se non mi attacco a qualcuno…? Se non mi fossi attaccato a qualcuno, non avrei mai fatto l'esperienza che ho fatto], perché senza questa affezione non c'è la mossa dell'io [vale anche per noi, perché, paliamoci chiaro, se non vi interessa stare con me abbiamo un problema]. L'unica questione è se l'attaccamento ha come fine l'attaccamento alla persona, o se l'attaccamento è per portarli da un'altra parte, se l'attaccamento è per offrire loro una strada. Se uno si attacca alle vostre persone e allo stesso tempo non gli viene offerta una strada, ritorniamo a quel che dicevo prima raccontando di me: uno vede davanti a sé persone grandi – dei giganti –, ma non sa come raggiungerle. […] Che cosa desideriamo per i nostri alunni? Che oltre ad attaccarsi a certe persone, durante il tempo che stanno con noi, possano intuire, intravedere una strada da percorrere […] vogliamo offrire loro qualcosa che sia determinante per il resto della vita, introdurli alla realtà dando loro un criterio per giudicare.*** [26]

Io sento molto anche questo problema: che cosa garantisce che noi offriamo una strada alle persone che incontriamo? Un ragazzino che ha passato con noi tre, quattro, cinque, sette, otto anni se ha fatto tutto il percorso, quando la vita lo sfiderà o lo provocherà, cos'avrà da mettere in gioco rispetto all'esperienza che ha fatto con noi? Questo è il tema.

---

26 "Abbiamo una certezza per vivere?", dialogo di J. Carrón con i collaboratori della Fondazione Ikaros, pp. 18-19.

Perché stare con i ragazzi è bello, e più si è spenti umanamente più è bello perché si approfitta un po' della loro vivacità ("Almeno sto con qualcuno che è più vivo, che mi ricorda di quando ero vivo io", mi diceva qualcuno). Siamo sicuri che tutto il nostro lavoro, almeno tentativamente, offra una strada, evitando così anche i personalismi? Perché anche su questo qualcuno mi obietta: "Questi Founder così onnipresenti, onnipotenti, rischiano il personalismo". Verissimo. Con la differenza che io lo rischio davanti a tutti, voi lo rischiate nella vostra aula e nel vostro ufficio, dove chiudete la porta e nessuno vi vede. Che cosa garantisce che tutto non si esaurisca in noi? Altrimenti difficilmente quelli che incontriamo stando con noi potranno fare un'esperienza che sia determinante per il resto della vita.

Riprendiamo ancora un testo di don Giussani. La domanda che gli rivolgono è: "… nel caso in cui *[l'educatore]* si trovi in una scuola libera *[o in un'Opera libera]*, che per suo destino profondo è chiamata a costituire nella concretezza uno dei punti di consistenza della vitalità della tradizione come dato di cultura, quasi un permanere vitale del comunicarsi della fede [*un po' come lo sono stati i monasteri in epoche antiche, e questo fa la differenza tra una scuola statale o una scuola laica e una scuola cattolica, perché se no è tutto uguale; la propria esperienza personale uno la può vivere anche in una scuola statale, può fare l'educatore secondo un certo accento e una certa esperienza anche in una scuola statale; che differenza c'è nel venire a lavorare in un'Opera come la nostra?]*, in che modo l'insegnante deve adoperarsi perché non sia ulteriormente ricattato, anche nella scuola libera, dall'inquinamento statale della cultura?".
Risponde don Giussani:

> ***A me pare che, prima di tutto, il disinquinamento — una bella immagine, efficace — dalla mentalità statale non possa non essere collettivo; deve essere una compagnia, la vostra compagnia, che prende coscienza della necessità di liberarvi e di liberare gli alunni e di liberare l'aria dalla costrizione degli schemi [e questa questione del liberare dagli schemi, datemi atto, è da anni che la lancio come provocazione].***
> ***Non potete farlo se non insieme. E poi, quando c'è un'azione da fare insieme, occorre un certo organismo, altrimenti diventa disordine: occorre una collaborazione di tutti in un necessariamente contingente, ma altrettanto necessariamente inevitabile, ordinamento finale. Cioè ci deve essere una guida, si deve fare insieme seguendo una guida che funge da ipotesi di lavoro anche continuamente da cambiare [se qualcuno venisse ogni tanto, guardando negli occhi, a dare un giudizio, forse potremmo anche arrivare alla decisione che l'ipotesi di lavoro o la guida vadano cambiate, ma se tutti ne parlano alla macchinetta del caffè, sarà difficilissimo].***

La scuola libera è lo strumento più grande della libertà: non per nulla tutte le rivoluzioni vanno a finire nel cambiamento della scuola e della concezione scolastica. La trincea della libertà è la scuola [quindi abbiamo una bella responsabilità; la trincea è dove si gioca tutto in una guerra; e anche qui da tempo diciamo: non siamo in gita, siamo in guerra! Stesso panorama, montagne, sole, erba, tutto uguale, ma non siamo in gita, siamo in guerra]. Perciò occorre essere tutti insieme, guidati. Bisogna avere il coraggio di lasciarsi guidare: non ripetere ciò che dice un altro, ma accettare di collaborare dentro la pazienza di un organismo che, nella speranza, tende.[27]

Che cosa garantisce che offriamo una strada alle persone che incontriamo? "Occorre essere tutti insieme, guidati", "avere il coraggio di lasciarsi guidare", di seguire, di immedesimarsi. Lo Statuto è uno strumento al servizio dell'immedesimazione con l'esperienza che costituisce il carisma dell'Opera. Qualcuno mi ha scritto: "Adesso c'è lo Statuto, facciamo riferimento a quello". Ma voi con chi vi immedesimate, con un pezzo di carta o con una persona? Lo Statuto è uno strumento che aiuta, ma chi garantisce che lo si interpreti in modo autentico? Se facessimo la conta delle interpretazioni, ce ne sarebbero tante quante o forse di più del numero dei presenti in sala. Chi garantisce che non ti stai facendo "i fatti tuoi" nell'interpretazione dello Statuto?
Il punto su cui voglio insistere è che il carisma dell'Opera è vivo, l'origine è un punto infiammato, ci diceva don Carrón - e auguriamoci che ce ne sia sempre uno, e dopo uno ne arrivi un altro - non sono istruzioni per l'uso che uno apprende, va e applica, secondo la propria interpretazione.

8. L'IMMEDESIMAZIONE E IL SUO "BACO"

Chi di voi ha partecipato alla tre giorni di Monastier di Treviso, nell'ottobre 2014, ricorderà che ho chiuso la Convention chiedendovi di immedesimarvi con me, anzitutto sulla disponibilità ad imparare ("imparare ad imparare" dissi, oltre evidentemente a tutto il resto). Non solo perché io sono il fondatore, ma perché, per come posso, sono il primo a vivere l'esperienza fissata nello Statuto (e, ripeto, se sorprendessimo uno di noi che la vive meglio di me, il primo che si metterebbe in fila a seguire sarei io; ma mi sembra che ad oggi tocchi ancora a me, almeno per un po' di tempo).

Grazie a Dio, se non in tutti voi, in tantissimi di voi riconosco il sincero desiderio di immedesimarsi. Oggi vorrei soffermarmi anche su questa parola, chiarire che cosa

[27] L. Giussani, "Agli educatori", pp. 102-103; "Realtà e giovinezza". La sfida, pp. 184-185.

vuol dire immedesimarsi, perché, come mi ha scritto una persona, se non capiamo di cosa si tratta, "la richiesta di immedesimarci con lei diventa inevitabilmente fonte di equivoci, forzature e rifiuti".
Cos'è che può far sentire liberante l'immedesimazione (o l'obbedienza) anche nel contesto del lavoro? Ciò che può farti sentire liberante l'immedesimazione è che tu, nel seguire un altro, segui l'esperienza che fai nel seguirlo, e questo ti libera dall'altro. Certo che segui un altro, ma non sei un imbecille, non sei una scimmia, non sei un cagnolino. L'autorità è dentro la tua esperienza, perché seguendo un altro in realtà tu segui l'esperienza di crescita, di liberazione, che fai seguendo l'altro[28]. Quindi il tema è: che esperienza fai tu nel tentare di fare quello che io e i tuoi responsabili ti chiediamo di fare?

Ed è così che tu eserciti la tua la responsabilità. In qualunque azienda, come in qualunque attività umana, la responsabilità ultima è di chi la guida e tu vivi la tua responsabilità quando ti identifichi nel progetto di chi guida e lo servi. Per servirlo non puoi rimanere passivo, non puoi essere lì come uno schiavo, devi metterti in gioco, ma il progetto che servi non è il tuo, non è quello che hai in mente tu. Altrimenti subentra la "tirannia" del farsi i fatti propri: uno che segue quello che ha in testa lui è uno che si serve dell'Opera e non serve l'Opera, non risponde a nessuno se non a sé stesso. Essere responsabili vuol dire immedesimarsi e servire il progetto di un altro. È questo che ti rende generativo e fa crescere l'Opera.

Ma qui mi permetto di farvi notare che, nella stessa dinamica dell'immedesimazione, senza accorgersi, può inserirsi un "baco". Io sono convinto che nessuno di noi non voglia immedesimarsi di principio. Se io chiedessi: "Chi di voi non vuole immedesimarsi?", credo che nessuno alzerebbe la mano. Chi più chi meno - qualcuno con un po' più di fascino, qualcuno con un po' meno di fascino, o qualcuno con un po' più di ragioni, qualcuno con un po' meno di ragioni - desideriamo tutti immedesimarci. Quindi nessuno parte con l'idea: "Adesso non mi immedesimo, lo frego". Ma nei fatti è quello che accade. Perché? Perché se chi guida dice: "Si fa questa cosa" e tu non sei convinto, tu devi entrare in dialogo portando le tue ragioni, dopo di che se chi guida dice: "Si fa così", lo fai. Ma se tu lo fai senza assumere l'ipotesi che ti è data, tu non ti immedesimi, continui a stare sulla tua idea della cosa. Ecco, il nostro "baco" si inserisce qui. Il tuo desiderio, la tua domanda, la tua preoccupazione nessuno te li toglie, ma tu verifichi l'ipotesi che ti è consegnata; altrimenti tu, l'istante dopo, stai già facendo un'altra cosa.
In sintesi, c'è una condizione necessaria per lo svolgimento dell'esperienza di cui parliamo ed è la fatica di obbedire, di aderire a qualcosa che è altro da sé.
Don Giussani ci aiuta ancora:

---

28 Cfr. J. Carrón, "L'origine della conoscenza nuova", appunti da una conversazione con un gruppo di responsabili spagnoli di Comunione e Liberazione, in "Heullas" novembre 2017, p. VI.

29 L. Giussani, "L'io, il potere, le opere", p. 151.

> ***Bisogna che tutto si svolga secondo l'attenzione a rapporti che non definiamo totalmente noi, che dobbiamo, piuttosto, innanzitutto rispettare. C'è qualcosa da rispettare, da riconoscere, da abbracciare, da accettare per poter creare. Così entra nella nostra mente e nelle nostre braccia, fin dentro il nostro cuore, un fattore che sembrerebbe ostile: la fatica.*** [29]

Per me la questione del "lei" pesca in quanto sto per dirvi, poi sia giusta o sbagliata lo vedremo, troveremo un'altra modalità. Io non ho introdotto la questione del "lei" per creare una distanza: magari questo è il rischio che si corre, ma non è la ragione; la ragione è che sia favorita l'attenzione ai rapporti che non definiamo noi, che dobbiamo anzitutto rispettare.

Una certa familiarità, una certa modalità, una certa storia, spesso e volentieri portano a dimenticarci di chi abbiamo davanti, e il dimenticarci di chi abbiamo davanti, finanche al ruolo che ha, aziendalmente genera confusione, perché non siamo amici (o solo amici) ma c'è un ruolo da rispettare. Allora il "lei", forse, può aiutare a tener presente questa cosa. Non può aiutare? Che importa, cambiamolo, però capiamoci sulle ragioni.

La questione del "lei" per me è la punta di un iceberg, che muove e smuove altre questioni assai più rilevanti. Quindi io vi chiedo di prenderla estremamente sul serio, cioè di fare vostre le ragioni che ci diamo, o quantomeno farci i conti. E come dice spesso anche mia moglie, che su questo ci è gran testimone, se ci scappa il "tu", riprendiamo le ragioni del "lei". Non ci interessa la coerenza, ma il tentativo sì.

9. É PER ME

Questa obbedienza che stiamo descrivendo (e prima abbiamo parlato di immedesimazione, di servizio e di sequela) non è per una mortificazione dell'io, ma perché ciascuno possa fare la propria strada di "crescita nell'autocoscienza", ci diceva don Carrón.
E qui introduco un altro passaggio, che non è di tutti, ma può essere per tutti: qualcuno può arrivare perfino, per l'esperienza che fa dentro una obbedienza e una immedesimazione, a sentire l'Opera totalmente sua, fino al punto di dire: "La sento per me, e quindi chiedo di diventarne socio". Uno non deve arrivare fin qui, ci mancherebbe, ma può! Mi commuove che possa diventare talmente vostra l'esperienza che fate con noi da portarvi a dire: "E' per me. Oggi ci lavoro dentro, domani potrei non lavorarci dentro, ma è per me, perché io ho fatto un percorso di conoscenza della mia persona con te, con voi, e per questo chiedo di diventare "socio" e guardate che recentemente mi sono pervenute numerose richieste di

[29] L. Giussani, L'io, il potere, le opere, cit., p. 151.

questo tipo, che saranno ben ponderate, perché il Santo Evangelo dice: "Non a tutti coloro che diranno «Signore, Signore» sarà aperto il Regno dei Cieli, ma solo coloro che faranno la volontà del Padre mio".
Affinché una persona possa fare un percorso di questo genere, che richiede anni, si deve assumere la propria responsabilità personale. E' quello che ho cercato di mostrare in tutto il mio intervento e che ora sintetizzo utilizzando le parole di Bernhard Scholz[30] nella conclusione di un'Assemblea della Compagnia delle Opere:

> ***Tutto dipende dalla persona, tutto nasce dalla persona, dalla sua cultura e quindi dalla sua educazione. Che le nostre opere siano un bene per tutti [innanzitutto per noi, dico io] dipende da noi, da ognuno di noi e dalla sua disponibilità a imparare, a osservare, ad accogliere le opportunità che gli si presentano, dipende dalla sua responsabilità. Senza che le persone si assumano liberamente la loro responsabilità personale, il bene comune rimane una pia intenzione o rischia di diventare una violenta ideologia".*** [31]

Senza questa assunzione di responsabilità personale sarà tutto più difficile, quantomeno tutto più faticoso.

10. È PER LE PERSONE CHE INCONTRIAMO

Quest'ultima considerazione che vi consegno è altrettanto decisiva, forse più delle altre: la mia priorità, per la quale ho messo in gioco tutto, ma proprio tutto, non siete voi, mi spiace, non siete anzitutto voi (con tutto l'affetto, lasciatemelo dire, che ho per tanti di voi, anche per le storie che ci hanno portato ad essere qui insieme oggi). La mia priorità non è dare lavoro alla gente o coinvolgerla (abbiamo avuto un caso, non so se è noto a tutti, di una realtà molto bella, una sede di una delle nostre Fondazioni con più di trecento iscritti, a regime, che aveva un bilancio con un utile significativo, che abbiamo regalato, perché non veicolava un certo tipo di esperienza, era funzionale a chi lavorava e non coloro a cui era destinato il lavoro).
La mia priorità sono le persone che incontriamo, che sono lo scopo di quello che facciamo. La mia priorità è che chi viene incontrato da noi possa essere introdotto a fare il percorso descritto nello Statuto, cioè un'esperienza di libertà.
Quindi io vi chiedo di mettere in gioco tutta la vostra responsabilità, personale e professionale, chiedendovi se questo è il vostro posto, anche arrivando a riconoscere che non lo è. Sappiate che io e miei collaboratori più stretti, vostri responsabili, metteremo in gioco tutta la nostra responsabilità personale chiedendoci se è il vostro posto. Perché io me lo chiedo tutti i giorni, per me.

---

30 Bernhard Scholz è Presidente "Fondazione Meeting per l'amicizia fra i popoli".
31 B. Scholz, "La tua opera è un bene per tutti", Assemblea CdO 2009, Conclusioni.

Chiudo ringraziandovi per l'attenzione che avete avuto. Ribadisco che la mia preoccupazione era di consegnarvi tutto, quello che in questo momento mi sembra essere ciò che siamo chiamati a guardare. Vi auguro, davvero, con tutto il cuore, che possiate lavorare liberamente dentro un'esperienza come la nostra. Questo sarà possibile solo se metterete in gioco tutto quello che siete, anche in maniera critica e costruttiva. Tra l'altro di questo testo faremo un documento ufficiale, in modo che possa essere, nel tempo, ripreso e reso oggetto di un lavoro sistematico.
Grazie a tutti.

APPENDICE

A. PROPORRE UN'ESPERIENZA[32]

Oggi vorrei compiere insieme a voi un ulteriore passo di consapevolezza riguardo alla natura educativa delle Fondazioni. Educare, per noi, significa introdurre alla realtà secondo la totalità dei suoi fattori[33], introdurre al reale dando un criterio per giudicare[34]: questo presuppone l'esistenza di una proposta, di una visione della realtà, di una ipotesi di senso della vita, perché senza proposta non c'è educazione. La nostra educazione non è "neutra". Parliamo di senso religioso - il titolo di questo incontro è "Si rivolge al senso religioso" – perché abbiamo una proposta chiara, una visione chiara, anzitutto della persona umana.

Nel nostro percorso di consapevolezza, se volete, la novità è la chiarezza raggiunta circa il fatto che abbiamo la pretesa, uso un termine volutamente forte, di offrire a chi incontriamo una ipotesi di lavoro per affrontare la vita, una concezione che spiega la vita e fa amare la vita.

32 Sintesi dell'intervento di D. Nembrini alla giornata di formazione dei collaboratori del gruppo, dal titolo "Si rivolge al senso religioso", Calcio (BG) 23 ottobre 2018.

33 L. Giussani, "Il rischio educativo", Rizzoli, Milano 2014, p. 65.

34 "Abbiamo una certezza per vivere?", dialogo di Julián Carrón con i collaboratori del gruppo Ikaros, pp. 18-19.

Chesterton[35], a proposito della lotta per affermare un'ipotesi di senso ragionevole, scriveva:

> ***La grande marcia della distruzione intellettuale proseguirà. Tutto sarà negato. Tutto diventerà un credo. È una posizione ragionevole negare le pietre della strada; diventerà un dogma religioso riaffermarle. È una tesi razionale quella che ci vuole tutti immersi in un sogno; sarà una forma assennata di misticismo asserire che siamo tutti svegli. Fuochi verranno attizzati per testimoniare che due più due fa quattro. Spade saranno sguainate per dimostrare che le foglie sono verdi in estate. Noi ci ritroveremo a difendere non solo le incredibili virtù e l'incredibile sensatezza della vita umana, ma qualcosa di ancora più incredibile, questo immenso, impossibile universo che ci fissa in volto.*** [36]

Il primo passaggio, dunque, è che la natura educativa presuppone e comporta una proposta. Secondo passaggio: la nostra proposta è un'esperienza (non è un'idea, non è un discorso). Terzo passaggio: riguarda la persona. La proposta educativa delle Fondazioni non può che passare da te, da me, da ciascuno di noi, perché il contenuto della proposta è il nostro modo di stare davanti al reale, direbbe qualcuno[37] , cioè la nostra esperienza.
Diceva don Milani[38]:

> ***Spesso gli amici mi chiedono come faccio a fare scuola e come faccio ad averla piena, insistono perché io scriva per loro un metodo, che io precisi i programmi, le materie, la tecnica didattica. Sbagliano la domanda. Non bisogna preoccuparsi di come bisogna fare per fare scuola ma di come bisogna essere per potere fare scuola.*** [39]

35 Gilbert Keith Chesterton (1874-1936)., è stato uno scrittore, giornalista e aforista britannico
36 G.K. Chesterton, "Eretici", Lindau, Torino, 2010, pp. 243 (originale del 1905).
37 Cfr. "Abbiamo una certezza per vivere?", cit., p. 31.
38 Don L. Milani Comparetti (1923 – 1967), è stato un presbitero, scrittore, docente ed educatore cattolico italiano. Fondatore della scuola popolare per ragazzi poveri: giovani operai e contadini.
39 "Progetto Lorenzo", Ed. Centro Documentazione Don Lorenzo Milani e Scuola di Barbiana, Firenze 1998.

Questo è un altro punto importante e forse anche nuovo, nel modo in cui lo stiamo ponendo: chiunque collabora con le Fondazioni è portatore di una proposta educativa. Infatti, nelle nuove lettere di assunzione, qualunque sia la mansione, il ruolo è quello di educatore. Qui nessuno è esente dal ruolo di educatore, anzi l'accento è sul ruolo di educatore. E io mi chiedo e vi chiedo: come bisogna essere, quindi, per collaborare in un'Opera come la nostra: bravi, belli, intelligenti, preparati? Anche, certo, meglio: bravi, belli, intelligenti, preparati è certamente meglio. **Ma soprattutto leali con la propria esperienza elementare, con il proprio senso religioso**. Il primo e fondamentale modo di essere educatore è questa lealtà con sé stessi, è prendere sul serio se stessi, le proprie domande.

C'è un quarto passaggio, implicito in quanto abbiamo detto sinora: noi abbiamo fatto un incontro in cui l'esperienza elementare si è precisata. Ci sono migliaia di visioni dell'uomo. Noi ne abbiamo incontrata una che ci ha persuaso, in cui abbiamo riconosciuta espressa la nostra umanità e che sperimentiamo sempre più vera su di noi. E' la concezione di uomo che ci è consegnata, nell'ambito dell'esperienza cristiana, da don Luigi Giussani nel volume "Il senso religioso". E siccome è vera per noi, ci vien voglia di dirlo a tutti, perché, se è vera, è vera per tutti.
L'abbiamo visto ieri in JobsAcademy. Trecento ragazzi di diciotto-diciannove anni, provenienti da tutta Italia, con storie, temperamenti, gusti diversi: ieri era evidentissimo che si trovavano davanti alla stessa proposta; poi sta alla loro libertà cedere, non cedere, girare la testa, metter le cuffie; grazie a Dio, è gente libera, ma certamente erano tutti davanti alla stessa identica proposta.

Quando lo Statuto afferma che la Fondazione "si rivolge al senso religioso dell'uomo" e che "scopo della Fondazione è promuovere la realizzazione integrale della persona" queste affermazioni valgono per noi, come valgono per quelli che incontriamo: li sfidiamo alla verifica di una proposta perché possano essere più liberi.
E' la lealtà con il proprio cuore, è l'impegno con la propria umanità che fa di ciascuno di noi un educatore e fa sì che ciascuno di noi porti il proprio contributo allo sviluppo dell'Opera. Quante volte ci siamo detti che le cose più belle che abbiamo tra le mani sono uscite dall'azione o dalla mossa personale di tanti di voi; non solo mia, anche, per carità, ma di ciascuno per il ruolo che ha. Noi non abbiamo una strategia. A volte mi chiedono qual è la strategia del gruppo; sì, delle ipotesi le abbiamo anche, ma le nostre iniziative partono sempre da una mossa personale. Il contributo più importante che ci possiamo dare è se ciascuno impara, perché chiunque di noi fa un passo in questa esperienza dà un contributo a tutti. In passato ho fatto spesso la battuta: "Qui non c'è un genio educativo". Genio educativo è l'esperienza che tutti noi facciamo ogni giorno, dove siamo, se verifichiamo la proposta data.

Che io possa venire qui e avere gente come voi davanti agli occhi, e che questo possa essere una proposta per tutti, non ha prezzo. Quindi difendiamo questa casa,

perché abbiamo bisogno di una casa che sostenga questa mossa personale. Vi ringrazio. Vi imploro di essere voi stessi. Vi auguro davvero che possiate sentire questa casa come la vostra casa e sentirvi al vostro posto e non a posto.

Che io possa venire qui e avere gente come voi davanti agli occhi, e che questo possa essere una proposta per tutti, non ha prezzo. Quindi difendiamo questa casa, perché abbiamo bisogno di una casa che sostenga questa mossa personale. Vi ringrazio. Vi imploro di essere voi stessi. Vi auguro davvero che possiate sentire questa casa come la vostra casa e sentirvi al vostro posto e non a posto.

B. POTERE COME SERVIZIO

Compiendo tale percorso, la persona è introdotta a scoprire il potere nella sua dignità di servizio e impara ad esercitarlo in corresponsabilità con coloro che, secondo le rispettive funzioni, concorrono alla guida della Fondazione. Il tema del potere e della corresponsabilità riguarda ciascuno, perché il potere è insito in ogni singolo gesto di chi agisce, cioè lavora.
Ancora una volta ci è maestro don Giussani:

> ***Ogni potere deve scoprirsi «servitore», deve sentire la dignità del proprio essere «servizio», partecipando così alla grande condiscendenza di Dio che per amore del singolo uomo ha dato se stesso".*** [40]
>
> ***Cosa vuol dire «servizio» se non principio di sussidiarietà? Vedo uno che cade e corro a risollevarlo, perché lui non è più capace di alzarsi. Questa è sussidiarietà, cioè servizio. Il potere è questo servizio. Per questo il potere è la cosa più grande, più buona. Il potere si giudica sintomaticamente, se vive il principio di sussidiarietà o se è prepotenza (come mi sono permesso di dire ad Assago). Perché il pericolo più imponente del potere è il prepotere, è la prepotenza. Perché allora l'imitazione di Dio che è il Signore sparisce del tutto. […] Il Papa ha detto in un discorso che è meglio morire piuttosto che perdere la propria umanità. La propria umanità è persa quando il potere ti determina pensieri e sentimenti. […]***

40 L. Giussani, "L'io, il potere, le opere", p. 18.

Intervistatore: Perché un cristiano non potrebbe avere come desiderio di inseguire il potere, una volta resosi conto che solo attraverso il potere può perseguire il suo desiderio, il desiderio di realizzazione?
Lei invita il cristiano a desiderare il potere... Sicuro! Sono totalmente d'accordo. Qual è il nostro compito? Desiderare il potere per servire. Non c'è niente di più vicino al potere della parola amore. Gesù l'ha realizzata questa unità.[41]

La prova della "bontà" del percorso di immedesimazione, la documentazione che esso non è identificazione alienante, è costituita dall'esperienza della persona, che si riconosce più capace di apertura, iniziativa e giudizio sulla realtà.

Più libera, intelligente e appassionata nell'esercitare il potere, che gli è dato, per servire.

Il processo di immedesimazione sopra descritto per sua natura è circolare e, a partire dai vertici aziendali, deve diventare una modalità di lavoro condivisa e diffusa, dove trovino sempre maggiore spazio la creatività e la responsabilità delle persone in funzione dello scopo comune.

41 Ibidem, pp. 177-178.

C. IL NOSTRO METODO

L'immedesimazione con l'ipotesi di lavoro con la quale la Fondazione persegue il proprio scopo – costituita da criteri, regole, strumenti, modalità di confronto e giudizio – rappresenta per la persona il punto nevralgico di una relazione viva con l'organizzazione, e quindi anche di un'educazione a orientare costantemente la propria azione allo scopo. Ogni decisione, infatti, e ogni azione si basano su criteri e non si può crescere in consapevolezza dei criteri, e quindi in maturità personale e professionale, se non all'interno di un rapporto e un dialogo.
Il processo di immedesimazione non è passivo, non è formale, non è meccanico, esige al contrario una fondamentale apertura all'altro, una libera decisione e un forte uso dell'intelligenza e della volontà: a queste condizioni è possibile considerare nella sua interezza, comprenderne le ragioni, fare propria, attuare e sviluppare l'ipotesi di lavoro della Fondazione, specialmente qualora essa presenti aspetti non immediatamente condivisibili.

Si tratta dunque di un processo dinamico, vissuto all'interno di un dialogo che presuppone la stima e la fiducia nell'altro; un processo nel quale il senso critico della persona si esprime positivamente nell'assumere e verificare, cioè rendere vera, l'ipotesi di lavoro ricevuta e, dopo averla attuata e messa alla prova, giudicarla e restituirla per confermarne l'adeguatezza o, al contrario, l'opportunità di modificarla affinché risulti più aderente alla realtà.

Il processo di immedesimazione si svolge in tre fasi:

- **chiedere i CRITERI: che presuppone la volontà di IMMEDESIMARSI;**
- **esercitare il POTERE: che presuppone la volontà di RISCHIARE;**
- **condividere un GIUDIZIO: che presuppone la volontà di CONOSCERE.**

Nell'ambito della triade metodologica, ad ogni azione "chiedere, esercitare e condividere" è presupposta una volontà "immedesimarsi, rischiare e conoscere", il primo passo richiede soprattutto volontà di capire e immedesimarsi, il secondo volontà di rischiare e assumersi la responsabilità, il terzo volontà di conoscere, osservare e condividere il senso.

Compiendo tale percorso, la persona è introdotta a scoprire il potere nella sua dignità di servizio e impara ad esercitarlo in corresponsabilità con coloro che, secondo le rispettive funzioni, concorrono alla guida della Fondazione.

La Fondazione San Michele Arcangelo è stata fondata ed è presieduta da Daniele Nembrini, nato a Bergamo nel 1968, sposato e padre di tre figli.

"Fondazione San Michele Arcangelo è un'Opera, ovvero una realtà strutturata e gestita secondo le logiche di un'azienda ma senza scopo di lucro, bensì con scopi di utilità sociale, verso i quali sono reindirizzati gli eventuali avanzi di gestione.
La Fondazione, di matrice cattolica con riguardo all'esperienza da cui trae origine, si rivolge al senso religioso dell'uomo, ovvero a quel nucleo di evidenze ed esigenze irriducibili - di verità, giustizia, felicità, amore - che costituisce il "cuore" dell'essere umano.
Scopo della Fondazione è promuovere la realizzazione integrale della persona, accompagnandone e sostenendone, attraverso l'acquisizione piena dei criteri per l'azione personale, la naturale propensione al compimento di sé, il cui vertice è la libertà intesa come piena soddisfazione dei propri desideri."

(Dall'articolo 2 dello Statuto)

FONDAZIONE

SAN MICHELE
ARCANGELO

Via Previtali, 18 - 24122 Bergamo