

PONTIFICIA UNIVERSITAS LATERANENSIS  
PONTIFICIUM INSTITUTUM  
THEOLOGIAE VITAE CONSECRATAE  
CLARETIANUM

Xie Ping

**“TRA VOI NON SIA COSÌ (cfr. Mt 20, 26)”**  
***LA LEADERSHIP EVANGELICA DELLA***  
***SUPERIORA GENERALE NELLE***  
***CONGREGAZIONI MISSIONARIE***  
***DIOCESANE IN CINA NEL TERZO***  
***MILLENNIO***

*Excerptum Thesis ad Doctoratum in Theologia Vitae  
Consecratae adsequendum*

Romae 2023

Pontificia Universitas Lateranensis  
Pontificium Institutum Theologiae Vitae Consecratae  
*CLARETIANUM*  
Romae

**Tesi a stampa:** Xie Ping.

**Titolo:** “Tra voi non sia così (cfr. Mt 20, 26)”. *La leadership evangelica della Superiora Generale nelle Congregazioni Missionarie Diocesane in Cina nel terzo millennio.*

**Vidimus et approbamus ad normas Statutorum Instituti Theologiae Vitae Consecratae**

**Moderator:** Prof. M. Bevilacqua

**Censor:** Prof. V. Comodo

**Censor:** Prof. G. F. Poli

**Praeses et Examinatore:** Prof. C. García

**IMPRIMI POTEST**

Prof. Dott. Vincenzo Buonomo  
Rector Magnificus  
Pont. Univ. Lateranensis

Romae, die 30.06.2023

## SIGLE ABBREVIAZIONI

AG	<i>Ad gentes</i> (07 Dicembre 1965)
Can.	Canone
Cap.	Capitolo/i
CEO	Chief Executive Officer
Cfr.	Confronta
ChL	<i>Christifideles laici</i> (30 Dicembre 1988)
CIC	<i>Codice di diritto canonico</i> (25 Gennaio 1983)
CIF	<i>La collaborazione inter-Istituti per la formazione</i> (8 Dicembre 1998)
CISM	Conferenza italiana Superiori Maggiori
CIVCSVA	Congregazione per gli Istituti di Vita Consacrata e le società di vita apostolica
CTI	Commissione teologica internazionale
Dm	Domande a scelta multipla
Ds	Domande a scelta singola
Ecc.	Eccetera
EE	<i>Elementi essenziali dell'insegnamento della Chiesa sulla vita religiosa</i> (3 Maggio 1983)
EG	<i>Evangelii gaudium</i> (24 Novembre 2013)
ES	<i>Economia a servizio del Carisma e della missione</i> (06 Gennaio 2018)
ET	<i>Evangelica testificatio</i> (29 Giugno 1971)
FT	<i>Fratelli tutti</i> (03 Ottobre 2020)
FTD	<i>Faciem tuam, Domine requiram</i> (11 Maggio 2008)
GE	<i>Gaudete et exsultate</i> (19 Marzo 2018)
GS	<i>Gaudium et spes</i> (7 Dicembre 1965)

Ibid.	Ibidem
LG	<i>Lumen gentium</i> (21 Novembre 1964)
LS	<i>Laudato si'</i> (24 Maggio 2015)
MD	<i>Mulieris dignitatem</i> (15 Agosto 1988)
MR	<i>Mutuae relationes</i> (14 Maggio 1978)
n./nn.	Numero/i
PC	<i>Perfectae caritatis</i> (28 Ottobre 1965)
PCC	Partito Comunista Cinese
PI	<i>Potissimum institutioni</i> (02 Febbraio 1990)
RC	<i>Renovationis causam</i> (06 Gennaio 1969)
RDC	<i>Ripartire da Cristo</i> (19 Maggio 2002)
RPC	Repubblica Popolare Cinese
Trad.	Traduttore
UISG	Unione Internazionale delle Superiori Generali
USMC	Unione Superiori Maggiori di Cina
VC	<i>Vita consecrata</i> (25 Marzo 1996)
VFC	<i>La vita fraterna in comunità</i> (02 Febbraio 1994)
Vol./Voll.	Volume/i

## **INTRODUZIONE GENERALE**

Oggi la ricerca sulla leadership aziendale sta crescendo in modo robusto e sta ottenendo risultati significativi. Allo stesso tempo, la leadership è diventata un argomento di grande interesse anche all'interno della Chiesa attuale. Nonostante la Chiesa cattolica abbia una lunga storia di studi sull'autorità, si può dire che la ricerca sulla leadership cattolica sia ancora carente. La ricerca sulla leadership ecclesiastica spesso si concentra sulla dottrina, la tradizione, la cultura e l'impatto sociale.

Tuttavia, rispetto alla ricerca sulla leadership nel campo del commercio e della gestione, sembra che la Chiesa cattolica manchi di attenzione verso la scienza e la modernità, il che ha portato a carenze sia a livello teorico che pratico. Questo mi ha spinto a riflettere su una domanda: può la prospettiva della leadership aziendale fondersi con la leadership cattolica?

Le Congregazioni, come forme organizzative speciali all'interno della Chiesa cattolica, spesso sono vincolate dalle tradizioni e dai regolamenti che influenzano i loro metodi di leadership e gestione interna. Sebbene questi vincoli tradizionali e regolamentari apportino vantaggi in termini di stabilità e continuità, possono anche limitare il dialogo con le moderne teorie di leadership e gestione.

Per la costruzione e lo sviluppo delle Congregazioni religiose, ritengo che sia fondamentale trovare un equilibrio tra i valori tradizionali e il pensiero moderno della gestione. Le Congregazioni hanno bisogno di esplorare e applicare in modo più aperto le moderne idee di leadership e gestione, pur mantenendo saldi i valori tradizionali. Ciò consentirà alle Congregazioni di adattarsi meglio all'ambiente sociale in continua evoluzione e alle sfide che ne derivano. Attraverso questo approccio integrato, si può promuovere lo sviluppo delle Congregazioni. Ciò contribuirà anche a rendere la ricerca sulla leadership religiosa più moderna e scientifica, consentendole di rispondere alle necessità dello sviluppo sociale.

Pertanto, in questa tesi mi impegno a combinare la teoria della leadership della società moderna e le pratiche di gestione aziendale con lo studio e la pratica della leadership cattolica, al fine di ampliare la prospettiva di studio tale leadership. Spero di poter offrire innovazioni basate sui principi di gestione tradizionali e moderni, esplorando così

modelli di leadership adatti allo sviluppo delle mutevoli sfide e opportunità proprie dell'ambiente sociale contemporaneo.

Allo stesso tempo, cerco di applicare i pensieri e le competenze di gestione moderna nella gestione e nella leadership delle Congregazioni diocesane in Cina, con l'obiettivo di contribuire allo sviluppo e al progresso della ricerca sulla leadership delle Superiori Generali delle Diocesi in Cina. Spero che questa ricerca possa contribuire complessivamente al miglioramento della qualità di tali Congregazioni e offrire spunti per futuri studi e pratiche sul tema in questione.

## **1. Motivazioni della scelta del tema**

Il titolo della mia tesi è: «“Tra voi non sia così (cfr. Mt 20, 26)”. *La leadership evangelica della Superiora Generale nelle Congregazioni Missionarie Diocesane in Cina nel terzo millennio*». Ho scelto questo argomento per i seguenti motivi:

1). Esperienza personale significativa. Dieci anni fa, ho vissuto un evento che ha avuto un impatto profondo sulla mia vita. La Superiora Generale della nostra Congregazione ha abbandonato segretamente la Diocesi, portando con sé la maggior parte delle Suore senza informare le autorità ecclesiastiche. Questo evento ha causato sofferenza e divisione all'interno della nostra Congregazione, suscitando anche in me una riflessione approfondita sulla leadership e l'abuso di potere. La mia ricerca mira a condividere idee e pratiche corrette per la gestione delle Congregazioni diocesane in Cina, al fine di prevenire situazioni simili.

2). Migliorare la qualità della Vita Consacrata. Ho notato che molti Superiori delle Congregazioni diocesane in Cina hanno una comprensione limitata della gestione e della leadership, il che può ostacolare lo sviluppo e la crescita delle Congregazioni. Attraverso la mia ricerca, desidero offrire un aiuto ai Superiori delle Congregazioni in Cina per comprendere meglio la natura della gestione e della leadership, al fine di migliorare la gestione e la qualità della Vita Consacrata in Cina.

3). Approfondire la ricerca sulla leadership nella Chiesa in Cina. Attualmente, la ricerca accademica sulla leadership nella Chiesa, soprattutto in Cina, è ancora limitata. Spero che il mio studio possa contribuire a promuovere la comprensione e la ricerca sulla leadership in un contesto religioso cinese e apportare un piccolo contributo allo studio della leadership nella Chiesa in Cina.

4). Formare e rafforzare i leader evangelici. La mia tesi concentra principalmente sulla leadership evangelica, coinvolgendo i leader di tutti i livelli nella Chiesa in Cina. Attraverso uno studio approfondito degli elementi essenziali e dei compiti della leadership evangelica, spero di promuovere lo sviluppo della leadership evangelica nella Chiesa cinese.

5). Promuovere la formazione e lo sviluppo della leadership. La leadership non è innata, ma è una capacità che può essere costantemente migliorata attraverso lo studio e la pratica. Essa è un'arte di comportarsi. La mia ricerca non si limita al potere derivante da una posizione di autorità, ma comprende anche l'influenza basata sui valori, il carattere, le competenze e altri fattori. Spero che la mia ricerca possa suscitare interesse e attenzione verso la leadership, contribuendo alla formazione di un carattere positivo e dei principi morali che influenzino positivamente gli altri e apportino un contributo alla società.

## **2. Scopo del lavoro**

Lo studio sulla leadership delle Congregazioni ha i seguenti obiettivi:

1). Offrire un contributo per la guida alle leader delle Congregazioni, offrendo loro indicazioni utili per organizzare ed amministrare in modo efficace la loro Congregazione;

2). Promuovere la formazione e l'incremento del talento di leadership femminile nelle Congregazioni, migliorando le loro capacità di governo e leadership;

3). Promuovere una cultura gestionale sana e stabile nelle Congregazioni, con la dotazione di un meccanismo di governo organizzativo equo, trasparente e ragionevole, per assicurare una base solida alla stabilità e alla crescita a lungo termine della Congregazione;

4). Migliorare l'influenza e lo status delle Suore nella società, permettendo loro di svolgere un ruolo e un'influenza maggiore;

5). Incentivare la riforma e l'innovazione all'interno delle Congregazioni, incoraggiandone lo sviluppo e il progresso, per adattarsi alle sfide e ai cambiamenti del tempo.

### **3. Metodologia della ricerca**

Nel primo capitolo utilizzerò il metodo della descrizione sintetica. Attingeremo ai concetti e alle teorie della moderna conoscenza relativa alla scienza della leadership, combinandoli con la mia comprensione personale, per descrivere e spiegare.

Il secondo capitolo adotterà il metodo deduttivo e il metodo dello studio dei documenti. In questo modo, avremo la possibilità di consultare i documenti della Chiesa per ottenere informazioni e comprendere e riassumere le opinioni della Chiesa sulla leadership in modo più completo e corretto.

Il terzo capitolo adottando lo stesso metodo di ricerca del secondo capitolo, sintetizzerà il servizio dell'autorità nella Vita Consacrata, analizzando l'insegnamento recente della Chiesa.

Il quarto capitolo utilizzerà principalmente tre metodi di ricerca: il metodo descrittivo, il metodo qualitativo e il metodo quantitativo. Il metodo descrittivo sarà utilizzato per presentare la situazione della Chiesa e della vita religiosa in Cina. Il metodo qualitativo consisterà nell'intervistare alcune persone all'interno della Chiesa in Cina per ottenere una comprensione approfondita della situazione delle Congregazioni in Cina. Il metodo quantitativo prevede l'uso di questionari e analisi statistiche per raccogliere informazioni sulla Vita Consacrata in Cina fornite dalle Suore e per condurre un'analisi quantitativa di questi dati su larga scala, al fine di ottenere conclusioni oggettive, più precise e rappresentative.

Per il quinto capitolo si utilizzerà il metodo propositivo. Elaborerò le varie informazioni ottenute e, infine, formulerò idee e proposte per la futura costruzione delle Congregazioni.

### **4. Struttura della tesi**

Questa tesi sarà composta da cinque capitoli. Il primo tratterà le conoscenze di fondamenti sociologici della leadership; il secondo considererà la visione cristiana dell'autorità; il terzo approfondirà il servizio dell'autorità nella vita religiosa secondo il magistero recente della Chiesa; il quarto esaminerà la storia della Chiesa dal 1949 ad oggi e le situazioni delle Congregazioni femminili diocesane in Cina; il quinto presenterà alcune proposte per rispondere alle sfide attuali riguardanti la

leadership della Superiora Generale delle Congregazioni apostoliche diocesane in Cina nel terzo millennio.

Il **primo capitolo** si concentrerà sulla scienza non religiosa della leadership. Tenterà di spiegare il concetto di leadership, così come altri concetti ad esso correlati come potere, autorità, management, dominazione ed alcune teorie. Inoltre, verranno introdotte le nuove tendenze delle teorie sulla leadership nel XXI secolo. Questo capitolo ha lo scopo di presentare la leadership da una prospettiva costruttiva, per un quadro completo dei ruoli di leadership. L'obiettivo del capitolo è quello di fornire una comprensione più completa dei concetti e delle teorie di base della leadership.

Nel capitolo si sottolineeranno l'importanza dell'efficacia della leadership e il ruolo che essa svolgerà. Il contenuto del capitolo avrà un compito di illuminazione e guida, non solo ci aiuterà a comprendere chiaramente le responsabilità del ruolo di leader e ad acquisire una comprensione più completa del sistema di conoscenza di base della teoria della leadership, ma ci offrirà anche una solida base per una ricerca approfondita sull'argomento della leadership delle Congregazioni in Cina.

Nel **secondo capitolo** vorremo riflettere sulla visione cristiana dell'autorità. Questo capitolo si baserà sull'uso di testi biblici e documenti ecclesiastici per spiegare il carattere, il significato e la natura della leadership ecclesiastica, le sue fondamenta, finalità, caratteristiche e origini teologiche della leadership nelle comunità ecclesiali, ecc.

L'obiettivo di questo capitolo è quello di presentare teorie della leadership cristiana e le sue implicazioni teorico -pratiche all'interno della vita cristiana nella storia. Il capitolo mirerà a illustrare le tradizioni e i valori della leadership della Chiesa, il che è di fondamentale importanza per garantire che i modi e le pratiche di leadership della Congregazione siano coerenti con i valori e le tradizioni della Chiesa stessa.

Questo capitolo si affronteranno diversi aspetti dell'autorità nel contesto cristiano, presentando quattro punti principali. Si inizia con l'analisi della fonte e dello scopo dell'autorità divina, considerando il piano di Dio per l'umanità. Successivamente, si esamina l'atteggiamento di Gesù verso l'autorità e come i suoi insegnamenti si riflettono nella sua vita. Si affronta poi il concetto di autorità nella Chiesa, esplorando il ruolo dei leader ecclesiastici e le dinamiche di leadership e governo. Infine,

viene fatto un confronto tra la leadership cristiana e i modelli di leadership del mondo, evidenziando le differenze fondamentali tra i due approcci.

In questo capitolo, ci concentreremo su Gesù Cristo, la sua testimonianza e il suo messaggio, riconoscendo la loro importanza insostituibile. Esploreremo ulteriormente la Chiesa istituita da Cristo e la teologia dell'autorità, basandoci sulle sue parole e opere, per ottenere una comprensione chiara e approfondita della visione cristiana dell'autorità. Confronteremo anche l'autorità cristiana con quella secolare per evidenziare la peculiarità della leadership cattolica e il significato della trascendenza divina. I leader cristiani devono essere persone di fede che conoscono il cuore di Dio. Senza una riflessione e una formazione teologica autentica e rigorosa, chi esercita l'autorità non sarà altro che un "pseudo-psicologo" o un "pseudo-operatore sociale".

Nel **terzo capitolo** si presenterà il servizio dell'autorità nella vita religiosa secondo il magistero recente della Chiesa, principalmente attraverso l'analisi dei documenti della Chiesa per spiegare il servizio dell'autorità nelle Congregazioni femminili e delineare l'immagine della leader della Congregazione. Questo capitolo ha lo scopo di fornire ai leader della Congregazione un "quadro chiaro" in modo che possano comprendere meglio i loro doveri e le loro responsabilità. L'obiettivo è di migliorare l'efficienza e la saggezza dei Superiori nella presa di decisioni per lo sviluppo e il governo della Chiesa. Inoltre, si mira a potenziare le competenze professionali e di leadership dei leader ecclesiastici, al fine di rispondere meglio alle esigenze del tempo e della società.

Il capitolo sarà diviso in due parti. Nella prima parte si presenteranno i fondamenti, la natura, la missione e le dimensioni essenziali dell'impegno dell'autorità religiosa. Questo studio sarà cruciale per la chiarezza sul ruolo e sulle responsabilità, su guida spirituale e pastorale, leadership e governo efficaci, sulla preservazione dell'integrità e della missione della Vita Consacrata, e della leadership spirituale. La seconda parte tratterà il significato, le funzioni, i compiti fondamentali, le finalità, gli esercizi e le caratteristiche del ruolo della Superiora di una Congregazione. Attraverso lo studio di questi contenuti, si approfondirà la comprensione del ruolo, del significato e delle responsabilità dei Superiori delle Congregazioni, creando così una solida base per la formazione dei leader delle Congregazioni stesse.

Questo capitolo offrirà un'esaustiva e chiara panoramica dei doveri dei Superiori nel contesto religioso, definendo i requisiti necessari per il loro servizio e il loro ruolo. La ricerca consentirà ai leader religiosi di comprendere chiaramente il proprio ruolo e di guidare la comunità verso obiettivi comuni con un atteggiamento responsabile. Approfondendo la conoscenza della leadership religiosa, sarà possibile indicare le qualità e le virtù necessarie per adempiere alla missione, contribuendo così alla crescita personale dei Superiori religiosi nel loro compito. Inoltre, questo capitolo rappresenterà una guida utile per i leader religiosi all'interno delle loro comunità, aiutandoli a svolgere meglio i loro compiti e migliorare la qualità del servizio. Offrirà anche una chiara guida per la gestione, l'orientamento e l'accompagnamento delle comunità religiose, promuovendo così il governo, lo sviluppo e il benessere delle comunità stesse.

**Il quarto capitolo** tratterà della breve storia della Chiesa cattolica in Cina dal 1949 fino ad oggi, nonché dello stato delle Suore delle Diocesi in Cina. Questo capitolo si dividerà in due parti. Nella prima parte verrà descritto lo sviluppo della Chiesa cattolica in Cina a partire dal 1949, includendo la sua situazione durante i primi anni della nuova Cina, il periodo di riforma e di apertura e la situazione attuale. La seconda parte utilizzerà metodi di interviste e questionari per descrivere la situazione attuale, i problemi, le sfide e le difficoltà delle Congregazioni della Diocesi in Cina, compresi aspetti come la costruzione della cultura centrale delle Congregazioni, il governo, la vita comunitaria, la formazione, la missione apostolica e le relazioni con altre Congregazioni e con l'esterno.

Lo scopo principale di questo capitolo sarà quello di approfondire lo studio e l'analisi della storia, della situazione attuale e delle sfide e problemi che le Congregazioni religiose affrontano; di comprendere a fondo il meccanismo operativo e le esigenze di gestione delle Congregazioni religiose, individuando i problemi principali in materia di governo e gettando le basi per lo sviluppo di piani e strategie di governo più mirati e fattibili.

Attraverso l'analisi del contesto politico, sociale e religioso in Cina, questo capitolo metterà in luce il controllo e la gestione governativa sulla religione, nonché l'impatto delle politiche religiose sulle Chiese e sulle Congregazioni. Verranno, inoltre, evidenziate la struttura interna, le caratteristiche e i problemi delle Chiese e delle Congregazioni cinesi, così come lo status e l'influenza delle Congregazioni diocesane nella società.

Tali informazioni saranno preziose per approfondire la comprensione della situazione e del governo delle Congregazioni, facilitando una migliore comprensione dell'ambiente interno ed esterno in cui operano. Inoltre, forniranno una solida base per ulteriori studi sul governo delle Congregazioni, offrendo importanti elementi oggettivi e precisi per analizzare e valutare le problematiche delle Chiese e delle Congregazioni e svolgendo un ruolo guida e di supporto nella formulazione di una strategia di governo e di un piano di sviluppo più ragionevole e pratico per le Congregazioni.

Il **quinto capitolo** presenterà principalmente qualche suggerimento per il governo delle Congregazioni diocesane in Cina, al fine di rispondere alle sfide attuali riguardanti la leadership della Superiora Generale di tali Congregazioni nel terzo millennio. Si tenterà di elaborare un “Disegno dello sviluppo e della costruzione di una Congregazione”.

Il quinto capitolo sarà diviso in due parti. Nella prima parte verranno presentate le qualità indispensabili per le leader delle Congregazioni diocesane in Cina, mettendo l'accento sull'importanza di possedere non solo influenza, ma anche le qualità necessarie per guidare in modo sano le Congregazioni. Sarà evidenziata l'importanza di avere buone qualità per svolgere un ruolo efficace nella leadership delle Congregazioni. Nella seconda parte si affronterà la costruzione della cultura delle Congregazioni a diversi livelli, concentrandosi sui punti chiave per la sua creazione. Saranno forniti suggerimenti pratici per promuovere e sviluppare una cultura solida e coerente all'interno delle Congregazioni. Questa parte non coprirà tutte le possibili direzioni di sviluppo, ma offrirà un quadro concreto per la regolamentazione futura della costruzione delle Congregazioni.

L'obiettivo di questo capitolo sarà quello di migliorare l'amministrazione delle Congregazioni, superare gli ostacoli amministrativi e riorientare il governo utilizzando strumenti efficaci per raggiungere i risultati desiderati. Ci prefiggiamo di garantire che il funzionamento delle Congregazioni si basi sull'interesse pubblico e sui valori fondamentali, al fine di promuovere ulteriormente la realizzazione della loro missione e dei loro obiettivi.

Il capitolo sarà incentrato principalmente su suggerimenti riguardanti gli indirizzi chiave e i punti cruciali della gestione delle Congregazioni diocesane in Cina. Questo capitolo costituirà una solida

base per la costruzione e lo sviluppo delle Congregazioni diocesane in Cina, offrendo suggerimenti chiari e pratici per affrontare le sfide attuali e guidare le Congregazioni verso una leadership efficace, inoltre sarà una guida essenziale per la gestione e lo sviluppo delle Congregazioni diocesane stesse in Cina, nel terzo millennio.

## **5. Fonti**

Le fonti teoriche di questa ricerca provengono principalmente dalla Bibbia, dai documenti del Concilio Vaticano II, dal Codice di Diritto Canonico (1983), dalle esortazioni e le encicliche dei Papi, nonché dai documenti del Dicastero per la Vita Consacrata. Inoltre, per approfondire lo studio del tema e ampliare le conoscenze sulla leadership, sono state utilizzate anche altre opere in lingua italiana e cinese. In particolare, il presente lavoro si avvale maggiormente delle riviste sulla Vita Consacrata e di alcuni studi sull'argomento.

Inoltre, sono state ottenute informazioni di prima mano sulla situazione delle Congregazioni diocesane in Cina attraverso interviste e questionari. Le informazioni raccolte nella nostra indagine sono diversificate sia per i ruoli delle persone intervistate, sia per l'angolazione e per il livello da cui il tema è considerato. Progetteremo appositamente un questionario per le Suore e un questionario per le Superiori, al fine di soddisfare le diverse esigenze dei partecipanti. Nel sondaggio per le Suore, coinvolgeremo un totale di 538 Suore, coprendo varie regioni della Cina e diversi tipi di Congregazione. Per quanto riguarda il sondaggio per le Superiori, avremo la partecipazione di 19 Superiori.

## **6. Limiti della ricerca**

Questa tesi ha limiti soggettivi e oggettivi che includono principalmente la mancanza di documenti della Chiesa sulla leadership e di dati di ricerca sui temi, una scarsa abilità di progettazione di questionari, limiti di tempo e di lingua, la mancanza di conoscenza personale sulla leadership e di esperienza del governo della Congregazione.

Questi limiti inficiano la profondità, l'ampiezza e la qualità della ricerca e influenzano la comprensione completa del tema della leadership e la sua applicazione più ampia. Si spera che i futuri ricercatori sul tema possano cercare la letteratura sulla leadership nel modo più ampio

possibile, inclusa la letteratura di altre discipline, per fornire diverse prospettive e idee e per ampliare la visione e la profondità della ricerca. Inoltre, quando si raccoglie materiale, si suggerisce di utilizzare diverse metodologie e strumenti, come interviste approfondite, comunicazioni, analisi dei casi, partecipare a corsi di formazione e conferenze sul tema della leadership, al fine di completare e arricchire i risultati della ricerca.

## **7. Conclusione**

Di fronte alle sfide sociali e culturali sempre più complesse, le Superiori Generali delle Congregazioni diocesane in Cina affrontano sfide e difficoltà di leadership uniche, esse svolgono un ruolo di leadership cruciale. Comprendere e migliorare le loro competenze di leadership è fondamentale per lo sviluppo e la gestione efficace delle Congregazioni.

L'obiettivo principale di questa tesi sarà quello di esplorare la leadership evangelica e applicare il nuovo modello di leadership post-conciliare nella pratica di governo delle Superiori Generali delle Congregazioni diocesane in Cina. Nel testo, saranno integrate le teorie sociologiche sulla leadership ai documenti ecclesiastici per condurre un'analisi approfondita, esaminare la ricerca e il quadro teorico sulla leadership delle Superiori Generali delle Congregazioni diocesane.

Inoltre, saranno analizzate le caratteristiche e le sfide che le Superiori Generali delle Congregazioni diocesane in Cina affrontano nella loro leadership, e si esploreranno le qualità, le competenze e lo spirito evangelico richiesti per governare efficacemente le Congregazioni. Parallelamente, questa tesi fornirà consigli pratici e indicazioni per individuare soluzioni concrete e significative per qualificare il governo delle Congregazioni diocesane in Cina nel terzo millennio, e aiutare i leader a svolgere al meglio le loro responsabilità.

## **QUINTO CAPITOLO**

# **ALCUNE PROPOSTE PER RISPONDERE ALLE SFIDE ATTUALI RIGUARDANTI LA LEADERSHIP DELLA SUPERIORA GENERALE DELLE CONGREGAZIONI APOSTOLICHE DIOCESANE IN CINA NEL TERZO MILLENNIO**

### **INTRODUZIONE**

Dalla base dell'indagine, condotta nella situazione attuale delle Congregazioni femminili delle Diocesi in Cina, apprendiamo che la maggior parte delle costruzioni delle Congregazioni nelle Diocesi cinesi è ancora in una fase iniziale e non ha raggiunto un livello di qualità adeguato. Inoltre, attualmente si stanno affrontando diverse sfide e problemi che richiederanno un impegno congiunto dei leader delle Congregazioni e della Chiesa per affrontarli e risolverli.

In questo capitolo, forniremo alcune proposte mirate sul governo delle Congregazioni femminili. Elaboreremo un "Disegno per lo sviluppo e la costruzione di una Congregazione", che offrirà un orientamento fondamentale e decisivo per il futuro e il destino delle Congregazioni. Sarà di aiuto nel rispondere a domande quali: come far crescere una Congregazione? Che tipo di comunità costruire? Quali stili di comunione adottare? Quali tipi di sviluppo possono essere realizzati e come possono essere sviluppati, ecc.

L'obiettivo di questo capitolo sarà quello di migliorare l'amministrazione delle Congregazioni, superare gli ostacoli amministrativi e riorientare il governo utilizzando strumenti efficaci per raggiungere i risultati desiderati. Ci prefiggiamo di garantire che il funzionamento delle Congregazioni si basi sull'interesse pubblico e sui valori fondamentali, al fine di promuovere ulteriormente la realizzazione della loro missione e dei loro obiettivi.

Il quinto capitolo sarà diviso in due parti. Nella prima parte verranno presentate le qualità indispensabili per le leader delle Congregazioni diocesane in Cina, mettendo l'accento sull'importanza di possedere non solo influenza, ma anche le qualità necessarie per guidare in modo sano le Congregazioni.

Questa sezione sottolineerà l'importanza delle qualità delle leader per una guida sana della Congregazione e suggerirà che la leader non dovrà solo avere un'influenza adeguata, ma anche le qualità necessarie. La chiave per una guida sana della Congregazione non risiederà nello stile, nel metodo o nella tecnica, ma nella qualità stessa. La qualità più importante sarà essere "irreprensibile" (Tito 1, 7), e la leader dovrà essere un esempio vivente da seguire per tutti (1 Pietro 5, 3).

Nella seconda parte suggeriremo che la Congregazione si impegni nella costruzione della cultura nei seguenti ambiti: 1). Dimensione del sistema di valori fondamentali. 2). Dimensione amministrativa. 3). Dimensione relazionale. 4). Dimensione comunitaria. 5). Dimensione della formazione. 6). Dimensione della missione apostolica. Questi suggerimenti non esauriranno tutti i possibili indirizzi di costruzione, ma forniranno un quadro più specifico che potrà servire come riferimento per la costruzione della Congregazione.

Nella seconda parte del capitolo si esploreranno le diverse dimensioni e le direzioni della costruzione della cultura all'interno delle Congregazioni. Si metterà l'accento sui punti cruciali per la creazione di una cultura solida e coesa, offrendo suggerimenti pratici per promuoverne lo sviluppo. Sarà presentato un quadro concreto per la regolamentazione futura della costruzione delle Congregazioni, sebbene non tutte le possibili direzioni di sviluppo saranno coperte. Questa parte del capitolo costituirà una guida chiara e dettagliata per la costruzione e lo sviluppo della cultura all'interno delle Congregazioni, con l'obiettivo di consentire loro di raggiungere in modo efficace e coerente i propri obiettivi e missione.

Questo capitolo si proporrà di fornire una serie di linee guida fondamentali per la costruzione e lo sviluppo sano della Congregazione, rivestendo un'importanza fondamentale. Sarà incentrato principalmente su suggerimenti riguardanti gli indirizzi chiave e i punti cruciali della gestione delle Congregazioni diocesane in Cina. Questo capitolo costituirà una solida base per la costruzione e lo sviluppo, offrendo suggerimenti chiari e pratici per affrontare le sfide attuali e guidare le Congregazioni verso una leadership efficace. Questo capitolo sarà una guida essenziale per la gestione e lo sviluppo delle Congregazioni diocesane in Cina nel terzo millennio.

## 5.1. Qualità indispensabili della Superiora Generale della Congregazione

I tratti della personalità sono strettamente correlati all'efficacia dei comportamenti di leadership. È certo che i leader sono diversi dagli altri in alcuni aspetti: i leader eccellenti possono sempre trovare problemi che altri non riescono e non possono vedere, fenomeni che gli altri non sono in grado di percepire. Pertanto, la ricerca sulla teoria dei tratti di leadership è di grande importanza per incrementare l'efficienza del comportamento del leader<sup>1</sup>.

Secondo i risultati del nostro questionario, uno dei problemi nella gestione della Congregazione è legato alla mancanza di qualità e di capacità nelle leader della Congregazione. Le Suore in Cina si aspettano in generale che la Superiora Generale abbia la competenza e lo spessore spirituale necessari per svolgere i propri compiti. Per lo sviluppo della Congregazione, le responsabili dovrebbero avere innanzitutto buone qualità. (Riferisci Cap.4.2.4.1.)

Combinando le informazioni rilevanti, che abbiamo ottenuto attraverso questionari e interviste (Riferisci Cap. 4.2.4.1.), e tenendo conto della situazione e dei problemi delle Congregazioni diocesane in Cina, oltre alla mia ricerca personale sulla leadership, abbiamo selezionato sei tratti umani e sei spirituali come caratteristiche più importanti che i leader religiosi cinesi dovrebbero possedere nel XXI secolo. Di seguito descriviamo in modo più dettagliato questi tratti di leadership (ciò che va sottolineato è che, a causa di limitazioni di spazio, non possiamo elencare tutte le qualità una per una. Di seguito, ne elenchiamo solo alcune. Inoltre, a seconda del contesto specifico delle diverse Congregazioni, potrebbero essere necessarie altre importanti qualità per adattarsi alle loro esigenze uniche).

Va sottolineato che l'essere umano ha i suoi limiti e che nella vita reale il leader perfetto non esiste. Le caratteristiche che vogliamo delineare qui sono intese come riferimento per i Superiori in termini di crescita personale. Non si nasce bravo leader, ma lo si diventa. Ogni leader ha il potenziale per essere un buon leader e se i leader religiosi maturano questi

---

<sup>1</sup> Cfr. 理查德·L·达夫特, *领导学*, 保忠苏-小雨苏译, 清华大学出版社, 北京 2018<sup>6</sup>, 18 (RICHARD. L. DAFT, *The leadership experience*, trad. Baozhong SU-Xiaoyu SU, Editrice dell'Università di Qinghua, Pechino 2018<sup>6</sup> 18).

tratti, saranno meglio attrezzati per svolgere i loro compiti e saranno più amati.

### 5.1.1. Tratti umani

Di seguito, presentiamo i seguenti tratti: la semplicità, la conoscenza e l'accettazione di sé, aver fiducia, il coraggio, l'atteggiamento positivo, il senso di responsabilità.

#### 5.1.1.1. Semplicità

Per una Superiora Generale, essere semplice non concerne solo l'etica e la morale, è molto di più. La semplicità è un fattore di sopravvivenza. "La semplicità" può essere indicata con vari termini, come: onestà, congruenza, genuinità, sincerità, trasparenza, integrità, spontaneità, e accordo interiore. È autentico colui e colei che conosce e accetta se stesso così come è, e come tale si presenta agli altri; è autentico colui o colei che non si nasconde dietro una maschera o un ruolo<sup>2</sup>.

Come una Superiora Generale dovrebbe essere trasparente e sincera con le sorelle della comunità, così ognuna delle sorelle può sentire la Superiora come un'amica leale, sicura e fidata. Significa evitare nel modo più assoluto gli atteggiamenti "diplomatici" come le piccole astuzie, le posizioni ambigue e i comportamenti allusivi. È il "sì sì, no no" del Vangelo<sup>3</sup>. «I leader che si comportano in modo trasparente sono quelli che vivono secondo i propri valori. La trasparenza è un'autentica apertura agli altri a proposito di sentimenti, convinzioni e azioni e consente l'integrità. Questi leader ammettono apertamente errori o mancanze e si oppongono ai comportamenti non etici da parte di altri, invece di fingere di non vederli»<sup>4</sup>.

In genere, più le persone semplici sono con i piedi per terra, più sono disponibili e senza pretese e più sono popolari. La semplicità è anche l'incarnazione dell'onestà. I membri solo si fidano dei leader che si

---

<sup>2</sup> Cfr. B. GIORDANI, *Il colloquio psicologico come mezzo per condurre l'uomo a Dio*, in AA.VV., *La guida spirituale nella vita religiosa XI convegno «Claretianum»*, Rogate, Roma 1986, 83.

<sup>3</sup> Cfr. A. BASSO, *Le doti di un buon Superiore*, in *Testimoni*, 15/9 (1984) 3.

<sup>4</sup> D. GOLEMAN-R. E. BOYATZIS-A. MCKEE, *Essere leader*, BUR, Milano 2004, 306.

comportano onestamente nei loro confronti. Se la Superiora Generale vuole creare un rapporto di fiducia con le Suore, dovrebbe essere onesta con loro. Nessuno pretende che la Superiora Generale sia una persona perfetta o che si presenti come modello di tutte le virtù, ma tutte esigono che essa sia sé stessa e come tale si presenti. Solo a queste condizioni essa riuscirà a creare un clima di franchezza e di fiducia reciproca<sup>5</sup>.

Invece, i leader disonesti non possono mai guidare bene perché hanno perso lo strumento più potente di un leader, il potere dell'integrità. Una Superiora Generale che non ha questa caratteristica non ha la forza di dare l'esempio, né ispira affatto il morale, perché equivale a dire a tutti di fare come dico ma non seguitemi. La vita vissuta con integrità è di per sé una dichiarazione semplice ed elegante: "Vieni, seguimi".

#### 5.1.1.2. Conoscenza e accettazione di sé

«Tutti i leader hanno dei punti deboli, nessun leader è in grado di spuntare tutte le caselle dei pregi. L'autoconsapevolezza è essenziale anche nella routine di tutti i giorni. I leader efficaci sanno esattamente quali sono i loro punti di forza e quali sono le loro "aree di miglioramento"»<sup>6</sup>. La Superiora dovrebbe anche imparare a conoscere se stessa, le proprie qualità, i propri difetti, così da unificare il proprio comportamento. In particolare, deve cercare sempre i metodi adatti all'argomento e al momento, e accettare che la sua personalità sia messa a confronto giorno per giorno con i fatti e con le persone<sup>7</sup>.

La conoscenza di sé stessi può essere considerata come un atto di lealtà nei propri confronti. Finché non prendiamo coscienza di ciò che veramente siamo e dei dinamismi che stanno alla base dei nostri pensieri, dei nostri affetti e del nostro comportamento, non possiamo instaurare rapporti veri e autentici né con noi stessi né con gli altri e nemmeno con Dio. Il cammino per giungere ad una chiara

---

<sup>5</sup> Cfr. B. GIORDANI, *Il colloquio psicologico come mezzo per condurre l'uomo a Dio*, in AA.VV., *La guida spirituale nella vita religiosa XI convegno «Claretianum»*, 83.

<sup>6</sup> J. OWEN, *Le qualità del leader. 65 skill fondamentali per esercitare le leadership*, ROI, Macerata 2018, 33-34.

<sup>7</sup> Cfr. P. GRIÈGER, *Partecipazione e animazione comunitaria*, Ancora, Milano 1982, 168.

conoscenza di sé stessi è lungo e impegnativo, perché ostacolato da varie difficoltà<sup>8</sup>.

Pertanto, abbiamo bisogno di conoscere costantemente noi stessi attraverso la riflessione come diceva Zengzi (曾子): “mi esamino tre volte al giorno”<sup>9</sup>. Significa riflettere consapevolmente su sé stessi molte volte al giorno per trovare i propri difetti e correggerli. I leader con un alto grado di consapevolezza di sé, in genere conoscono i propri limiti e i propri punti forza e sanno essere autoironici. Dimostrano talento nel capire in che cosa debbano migliorarsi e accettano di buon grado le critiche costruttive e i feedback. Essendo capaci di una corretta autovalutazione, questi leader sanno quando chiedere aiuto e su che cosa concentrarsi per sviluppare nuovi punti di forza utili alla leadership<sup>10</sup>.

Oltre a conoscere se stessi è necessario accettarsi così come si è. Condizione preliminare e indispensabile per iniziare il processo di maturazione umana e di perfezione spirituale è di lavorare per giungere ad una sufficiente conoscenza del proprio mondo interiore e di accettare sia i tratti positivi sia quelli negativi che andiamo scoprendo in noi stessi. Solo accettando se stessi si può veramente crescere ed essere in grado di accettare gli altri.

### 5.1.1.3. Fiducia

La fiducia è la caratteristica principale che un leader dovrebbe avere: i leader fiduciosi osano provare cose nuove e andare avanti con coraggio. La leadership fiduciosa guadagna la fiducia degli altri, li persuade, è contagiosa, solleva il morale e si guadagna il rispetto degli altri. La fiducia in se stesso è fondamentale alla propria identità, sia come persona e sia come responsabile<sup>11</sup>. Coloro che hanno fiducia in sé stessi, soprattutto quando si tratta di trovare compiti difficili e impegnativi, spesso hanno più

---

<sup>8</sup> B. GIORDANI, *La formazione delle consacrate. Indicazioni psicopedagogiche*, Ancora, Milano 2003, 54.

<sup>9</sup> Cfr. Questo detto viene da «论语·学而» (*The Analects of Confucius-Xue Er*), Zeng Zi è un discepolo di Confucio.

<sup>10</sup> Cfr. D. GOLEMAN-R. E. BOYATZIS-A. MCKEE, *Essere leader*, 305.

<sup>11</sup> Cfr. B. A. MAHEU, *Libertà responsabile e autorità religiosa*, in *Bollettino UISG*, 067 (1985) 44.

fiducia rispetto alla persona mediocre. È ciò che li fa risaltare quando è necessario<sup>12</sup>.

Per una Superiora, la fiducia nella propria capacità di gestire situazioni difficili è fondamentale per prendere decisioni efficaci e motivare la comunità a raggiungere obiettivi sfidanti. La fiducia nella comunità è altrettanto importante, poiché promuove l'affidabilità, la collaborazione e l'iniziativa che sono fondamentali per raggiungere le prestazioni ottimali, come pure la fiducia in se stessi e nella propria comunità. Quando c'è alta fiducia, il potenziale individuale e collettivo può essere raggiunto con facilità, mentre quando la fiducia è scarsa, le difficoltà sono amplificate e la prestazione risulta difficoltosa<sup>13</sup>.

Le Superiori, che non hanno fiducia in se stesse, possono facilmente permettere ad altri di manipolarle. Le Superiori Generali che non hanno fiducia in sé stesse, paralizzano qualche cosa in loro e negli altri, soffocando delle potenzialità creative. Ugualmente accade se le Superiori Generali (o altre autorità della Congregazione) non hanno fiducia nelle altre; in realtà ne paralizzano le potenzialità creative, impediscono lo sviluppo personale e non riescono a stimolare la libertà e la responsabilità. Il risultato finale è che la vita individuale e comunitaria di tutte è insignificante e poco fruttuosa<sup>14</sup>.

La fiducia in sé è importante per liberare e rendere disponibili, ma che per un Superiore non è sufficiente avere fiducia solo in se stessi. È necessario avere fiducia anche negli altri per distribuire le responsabilità e concedere l'iniziativa, altrimenti si rischia di diventare autoritario e direttivo<sup>15</sup>.

---

<sup>12</sup> Cfr. D. GOLEMAN-R. E. BOYATZIS-A. MCKEE, *Essere leader*, 305.

<sup>13</sup> Cfr. G. BASSI-R. ZAMBURLIN, *Le 18 caratteristiche del manager moralmente e psicologicamente formato*, in M. BRAMBILLA-G. BASSI-R. ZAMBURLIN, *Come essere un buon capo. Il manager tra crisi di valori e formazione*, Paoline, Milano 2010, 175-176.

<sup>14</sup> Cfr. B. A. MAHEU, *Libertà responsabile e autorità religiosa*, 41.

<sup>15</sup> Cfr. P. GRIÈGER, *Partecipazione e animazione comunitaria*, Ancora, Milano 1982, 169.

#### 5.1.1.4. Coraggio

Il coraggio di un leader può ispirare le persone, sollevare il morale e raccogliere forza, in modo che le difficoltà possano essere superate, i cambiamenti possano essere attuati e le vite possano essere riscritte.

Nella Bibbia, possiamo vedere molte volte il coraggio di Pietro (cfr. Lc 22,31-34). Ha persino rischiato la vita per difendere Gesù, tagliando con una spada le orecchie a uno di coloro che volevano arrestare Gesù (cfr. Mt 26,51). Il coraggio di Pietro diventa significativo dopo la morte e l'ascensione di Gesù. È lui a pronunciare il primo discorso alla folla di Gerusalemme, dopo la Pentecoste, con tale ardimento e veemenza che, alla fine, 3000 giudei si convertono alla nuova fede. La sua predicazione è fervorosa e diretta, tanto da rinfacciare più volte alla comunità ebraica la sua responsabilità nella crocifissione di Gesù. Ormai per lui è più importante "obbedire a Dio piuttosto che agli uomini" anche se questo gli farà conoscere più volte il carcere (At 5, 29). Pietro ebbe, fin dagli inizi, un ruolo di primo piano fra gli apostoli, a causa del suo fervore e del suo coraggio.

Nella Vita Consacrata, il coraggio delle Superiori Generali deve riflettersi in molti aspetti. Esse sono come il buon pastore che dedica la sua vita per le pecore; anche nei momenti critici non si tirano indietro, ma sono presenti, partecipano alle preoccupazioni, ai momenti pericolosi e alle difficoltà delle persone affidate alle loro cure, lasciandosi coinvolgere in prima persona; e, come il buon samaritano, saranno pronte a curare le eventuali ferite<sup>16</sup>.

#### 5.1.1.5. Atteggiamento positivo

Papa Paolo VI ha detto: "Bisogna servire per amore. Questa è la grande legge del servizio, della funzionalità e dell'autorità della Chiesa"<sup>17</sup>. Questa affermazione suggerisce che i leader dovrebbero praticare questa legge con un atteggiamento positivo, come la generosità e la diligenza, e dovrebbero essere appassionati e ricchi di entusiasmo. L'atteggiamento positivo è una qualità importante di cui una Superiora Generale ha bisogno per compiere la sua missione. Nessun leader efficace è scettico riguardo al

---

<sup>16</sup> Cfr. *FT*, 13.

<sup>17</sup> Cfr. PAOLO VI, *Solennità dei santissimi apostoli Pietro e Paolo*, Omelia Di Paolo VI, Domenica, 29 giugno 1969.

proprio lavoro, all'organizzazione, a se stesso o alla propria vita. Tutti i leader efficaci sono costantemente positivi. In generale, la mentalità di un leader proattivo è: 1) guardare al futuro, 2) concentrarsi sull'azione anziché sull'analisi, 3) vedere opportunità anziché solo problemi, 4) assumere il controllo e non lasciarsi controllare, 5) creare nuove opzioni invece di accettare lo status quo<sup>18</sup>.

#### 5.1.1.6. Responsabilità

Il documento “Per vino nuovo in otri nuovi” fa riferimento al concetto di responsabilità dell'autorità all'interno della Chiesa cattolica. In particolare, si sottolinea che coloro che ricoprono un ruolo di autorità devono avere un senso equilibrato delle proprie responsabilità nei confronti dei fratelli e delle sorelle e non possono venire meno a questo senso di responsabilità in qualsiasi situazione<sup>19</sup>.

Il senso di “responsabilità equilibrato”, evidenziato in questo documento, si riferisce al modo in cui le persone, che ricoprono ruoli di autorità, devono gestire il loro potere e le loro responsabilità nei confronti dei fratelli e delle sorelle, utilizzando saggezza, giustizia e maturità, e considerando allo stesso tempo gli interessi e lo sviluppo a lungo termine dell'intero comunità o organizzazione.

Ciò significa anche che, quando si prendono decisioni, è necessario prendere in considerazione le opinioni e le proposte dei fratelli e delle sorelle e adottare decisioni appropriate in base alla situazione reale. I leader devono ascoltare le opinioni e le proposte dei membri e integrarle nel processo decisionale. Questo senso di responsabilità equilibrato è una qualità importante che i leader dovrebbero possedere.

Essere leader è assumersi la responsabilità e completare la missione. Il senso di responsabilità è una misura importante per verificare se una persona è qualificata o meno, ed è anche la premessa per fare bene. Un leader che si sottrae alle responsabilità è irresponsabile e inaffidabile e non sarà accolto dai suoi subordinati. Se c'è un leader che osa assumersi la

---

<sup>18</sup> Cfr. J. OWEN, *Le qualità del leader. 65 skill fondamentali per esercitare le leadership*, 15.

<sup>19</sup> Cfr. CONGREGAZIONE PER GLI ISTITUTI DI VITA CONSACRATA E LE SOCIETÀ DI VITA APOSTOLICA, *Per vino nuovo otri nuovi, Dal Concilio Vaticano II la Vita Consacrata e le sfide ancora aperte. Orientamenti*, 80.

responsabilità nella comunità, allora diventerà naturalmente l'anima della comunità e potrà naturalmente mostrare il fascino personale come leader della comunità; i subordinati si fideranno, obbediranno e lo seguiranno.

Una delle responsabilità più significative della Superiora Generale è quella di essere fedele al Carisma della propria Congregazione. È insindacabile responsabilità della leader religiosa mantenere e sviluppare fedelmente la grazia divina. Ad ogni Istituto religioso è stato affidato un patrimonio spirituale, traduzione giuridica del più noto Carisma, che da tutti deve essere conservato, custodito e reso fecondo nella fedeltà e nella creatività, in special modo da chi è chiamato ad esercitare il servizio dell'autorità. La fedeltà al Carisma è il primo, perché primario e principale, limite e termine di confronto, affidato all'esercizio dell'autorità che insieme alle sorelle lo attua nella creatività.

Inoltre, assumere la responsabilità per le perdite è anche importante per una leader. Assumerne la responsabilità è un segno di leadership forte e responsabile. Una Superiora o un Superiore che è sensibile al senso di fallimento degli altri e sa assumersi la responsabilità per le perdite, può guadagnare il favore e la fiducia dei membri della Congregazione e rafforzare i rapporti all'interno della stessa<sup>20</sup>. Inoltre, questo atteggiamento può dare un buon esempio agli altri e incoraggiare una cultura di responsabilità e trasparenza all'interno della Congregazione stessa.

### 5.1.2. Tratti spirituali

A livello spirituale, presentiamo alcuni aspetti importanti: l'amore, la fede, l'esperienza di Dio, l'obbedienza, la visione; queste sono le qualità spirituali necessarie ad una Superiora Generale.

#### 5.1.2.1. Amore

Il prerequisito per essere un leader nella Chiesa è l'amore. Il potere può essere esercitato in modo positivo solo quando la leadership vive una vita d'amore. L'amore è "dire sì" alle persone con cui si lavora. Amare significa mettere insieme ciò che è diviso. Tuttavia, il potere nelle mani di

---

<sup>20</sup> Cfr. R. A. HEIFETZ-M. LINSKY-A. GRASHOW, trad. S. ZORDAN, *La pratica della leadership adattiva. Strumenti e tattiche per trasformare le organizzazioni e le comunità*, Franco Angeli, Milano 2019, 119.

una persona immatura può creare divisioni perché quella persona proietta le proprie aree grigie sugli altri, provocando una spaccatura tra coloro che la circondano<sup>21</sup>.

La psicologia, confermando l'intuizione popolare, ci dice che la componente affettiva rappresenta il dinamismo centrale della vita psichica: essa è la molla del comportamento, influisce sul pensiero, anima le relazioni interpersonali, incide sull'equilibrio psichico e rappresenta il fattore portante nel processo psicoterapeutico<sup>22</sup>.

Pietro, nei Vangeli, è un discepolo molto legato al suo maestro. La caratteristica fondamentale della sua vita è l'amore appassionato per Cristo. Pietro era uno che amava Gesù con tutte le sue capacità. È lui che dichiara solennemente davanti a tutti la sua volontà di rimanere con Gesù fino alla fine, costi quello che costi. Il Signore, verificata la volontà di Pietro di amarlo fino in fondo, gli conferisce in modo solenne l'incarico di "pascere gli agnelli" del suo gregge, il gregge della Chiesa. Prima di dichiarare Pietro come pastore del "gregge", Gesù gli chiese "Simone, figlio di Giovanni, mi ami tu più degli altri?" Per tre volte gli rivolse la stessa domanda. Gesù non chiede: "C'è molta gente che ti prende sul serio? Hai intenzione di compiere grandi cose? Hai già qualche risultato da farmi vedere?". Chiede invece: "Sei innamorato di me?"<sup>23</sup>.

La missione affidata da Gesù a Pietro consiste nell'essere il buon pastore, pronto a dare la propria vita per le sue pecore, non è motivata dalla professione di fede, ma dall'amore che Pietro ha per Gesù. Pietro deve svolgere una leadership di fede, basata sull'amore per Gesù e sulla concreta realizzazione della fede attraverso l'azione di *diakonia*. La leadership cristiana si basa sulla fede, sull'amore per Gesù e sulla dedizione alla cura del gregge, senza cercare il potere come lo intendiamo oggi. La leadership di Pietro è un'attestazione d'amore per Gesù, che si concretizza nella cura delle pecore e nell'attuazione della missione affidata. La figura di Pietro è come quella del buon pastore si dedica alla cura delle pecore con amore e fede, senza cercare il potere o il proprio

---

<sup>21</sup> Cfr. A. GRÜN *Il potere. Una forza seducente*, trad. D. RIVAROSSA, Paoline, Milano 2021, 113-114.

<sup>22</sup> Cfr. B. GIORDANI, *Il colloquio psicologico come mezzo per condurre l'uomo a Dio*, in AA.VV, *La guida spirituale nella vita religiosa XI convegno «Claretianum»*, 76.

<sup>23</sup> Cfr. H. J. NOUWEN, *In the name of Jesus, Reflections on Christian leadership*, trad. C. GUZZETTI, Editrice Queriniana, Brescia 2001, 27-28.

interesse. Anche la leadership della Superiora, dovrebbe basarsi sull'amore e sulla dedizione alla missione affidata da Gesù<sup>24</sup>.

La Superiora Generale dovrebbe essere come la "Madre" che assiste le Suore con maternità spirituale. Se una Superiora Generale vuole migliorare le sue figlie, deve amare; amare sinceramente, generosamente, darsi tutta per esse senza riserva alcuna. Se la Superiora Generale vuole rendere le Suore felici, è sfidata a far comprendere loro il vero amore per Cristo Gesù e le aiuta ad amarlo sinceramente, costantemente, trasmettendo loro l'entusiasmo verso il Redentore Divino<sup>25</sup>.

#### 5.1.2.2. Fede

Tutta la vita cristiana è fondata sulla fede. La fede è la porta del mistero cristiano. Ci introduce nel mondo della salvezza in Gesù Cristo. Essa ci "rivela" e svela l'orizzonte dell'eternità. La fede è la base di tutta la vita religiosa e apostolica ed esercizio fondamentale della scuola di santità che è la Comunità. La Superiora Generale è chiamata ad essere una persona di fede<sup>26</sup>.

Le convinzioni profonde della Superiora Generale si riferiscono in particolare alla dimensione di fede: credere di essere dei chiamati da Dio; vivere alla presenza operante di Dio nella vita; chiedere la sua assistenza nell'esercizio dei propri doveri; prendere coscienza di essere suoi testimoni e di agire assieme a lui e nel suo nome; sentire viva l'importanza e la responsabilità del proprio ruolo di fronte a Dio e alla comunità. Dalla convinzione su questi punti fondamentali scaturiscono serenità e sicurezza, che creeranno un clima di distensione nelle singole sorelle e fraternità nella comunità<sup>27</sup>.

Di conseguenza la Superiora Generale, prima d'ogni altra cosa è chiamata a servire la vita di fede della sua Congregazione. Lei dovrebbe perciò far di tutto perché le Suore crescano in essa: verso una fede più

---

<sup>24</sup> Cfr. R. IORI, *Autorità Carisma e ministero nelle prime comunità cristiane*, Edizioni Dehoniane, Napoli 1993, 25.

<sup>25</sup> Cfr. L. MACCECHINI, *La Superiora nella luce di Gesù*, nel Tipografia E. Rinaldi, Firenze 1949, 136-137.

<sup>26</sup> Cfr. A. MOTTE, *La Superiora e il rinnovamento*, Editrice Ancora, Milano 1967, 19.

<sup>27</sup> Cfr. B. GIORDANI, *La formazione delle consacrate. Indicazioni psicopedagogiche*, Ancora, Milano 2003, 16.

solida perché meglio fondata sulla Parola di Dio, ponendo in Lui la fiducia più totale, al di là dei motivi sentimentali, verso una fede più illuminata, più consapevole dell'insegnamento divino, del significato delle verità cristiane, del loro concatenamento e dei loro rapporti con i dati della scienza e dell'esperienza umana; verso una fede più viva, più pronta ad agire, più inserita nell'intimo della persona<sup>28</sup>.

#### 5.1.2.3. Esperienza di Dio

Il ministero cristiano consiste nel comunicare l'esperienza che Gesù è presente in noi e ci chiama a viverla nella vita quotidiana. Il leader cristiano deve comunicare questa esperienza attraverso la qualità della sua presenza tra le persone che incontra nel suo servizio e incoraggiare gli altri a vivere insieme questa stessa esperienza<sup>29</sup>.

Avere una solida moralità, essere ben preparate, desiderosi di aiutare il prossimo e capaci di rispondere in modo creativo ai problemi urgenti sono tutti tratti importanti per un leader, ma non costituiscono l'essenza della leadership religiosa. L'essenza della leadership religiosa è avere una profonda esperienza di Dio e testimoniare di essere una persona veramente in contatto con Dio, animata da un desiderio di stare alla sua presenza, di ascoltare la sua voce, contemplare la sua bellezza e di toccare la Parola incarnata di Dio per gustare pienamente la sua infinita bontà<sup>30</sup>.

#### 5.1.2.4. Essere obbediente

Nella Vita Consacrata ognuno deve cercare con sincerità la volontà del Padre, perché diversamente sarebbe la ragione stessa della sua scelta di vita a venire meno; ma è ugualmente importante che la Superiore Generale porti avanti insieme alle sorelle tale ricerca, perché è proprio questa che unisce, rende famiglia unita a Cristo. L'autorità dovrebbe essere al servizio di questa ricerca, perché avvenga nella sincerità e nella verità e

---

<sup>28</sup> Cfr. *Ibid*, 19-23.

<sup>29</sup> Cfr. J. FUTRELL, *La spiritualità dell'Autorità*, in *Bollettino UISG*, 065 (1984) 10.

<sup>30</sup> Cfr. H. J. NAUWEN, *In the name of Jesus. Reflections on Christian leadership*, trad. C. Guzzetti, Editrice Queriniana, Brescia 1990, 31-34.

agire in modo che i fratelli o le sorelle possano percepire che essa, quando comanda, lo fa unicamente per obbedire a Dio<sup>31</sup>.

Nella Vita Consacrata, la Superiora Generale dovrebbe essere la prima a obbedire. La Superiora Generale è considerata come una leader spirituale che deve essere guidata dalla volontà di Dio. L'autorità deve essere esercitata in modo umile e sottomesso alla volontà divina, cercando costantemente di capire ciò che Dio vuole attraverso la preghiera, la riflessione e il consiglio degli altri. Se non si segue questa pratica, il Superiore o la Superiora potrebbero rischiare di assumere un ruolo che non appartiene loro e di mettersi al posto di Dio<sup>32</sup>.

#### 5.1.2.5. Visione

I sogni possono essere una forza potente nella vita delle persone, motivazione e determinazione per raggiungere grandi traguardi. Una visione è come una luce brillante davanti ai piedi, che ci guida in avanti. La Superiora Generale è la voce della visione per cui è chiamata a cercare nuove opportunità per integrare alla perfezione la visione nella routine quotidiana, per esempio nelle riunioni con le Suore, dovrebbe mantenere la visione al centro della vita e in primo piano e usarla come linea guida per le sue azioni. La visione aiuta la leader e chiunque altro, membro della comunità, a prendere decisioni, grandi o piccole che siano in conformità al volere di Dio<sup>33</sup>.

#### 5.1.2.6. Servire come il servo

Nel capitolo precedente, abbiamo spiegato il servizio di servo, e Gesù che lava i piedi ai discepoli è l'interpretazione perfetta di questo tipo di servizio. Il servizio di servo segue l'insegnamento del Signore Gesù e dovrebbe preoccuparsi del gregge più che di se stesso. Servire con tutto il cuore, non usare il potere a piacimento, concentrarsi sui bisogni degli altri, essere amichevoli e collaborativi e sapere come potenziare gli altri.

---

<sup>31</sup> Cfr. *FT*, 12.

<sup>32</sup> Cfr. *Ibid.*

<sup>33</sup> Cfr. R. BOSE-L. FAUST, *Madre Teresa leader per missione*, trad. M. VEGETTI, Editore EGEA, Milano 2013, 27-34.

Nella Vita Consacrata, una Superiora che non è disposta a servire gli altri, che è orgogliosa e ama promuovere se stessa, va contro lo spirito di servizio insegnato da Cristo: non importa quanto talento e saggezza abbia, quanta strategia e influenza abbia, lei non è una leader religiosa sana e qualificata, quindi, i leader della Congregazione devono sempre sforzarsi di essere come servi, prestando attenzione a servire Dio e le persone, piuttosto che avidi di fama e ricchezza.

Naturalmente, oltre alle importanti qualità di leadership che abbiamo introdotto sopra, la leader religiosa dovrebbe avere anche altre capacità commisurate alla posizione. Per esempio: 1). Conoscenza culturale della Chiesa e della Congregazione; 2). Capacità di relazione e di comunicazione; 3). Competenze organizzative e di gestione del cambiamento della Congregazione; 4). Competenze gestionali nel contesto nella Chiesa e della Società.

I tratti della personalità, tratti spirituali e competenze sono importanti per il ruolo della Superiora religiosa. In quanto Superiora Generale di una Congregazione, solo con i requisiti adeguati può essere competente anche per la sua missione; in altre parole, come leader religiosa, dovrebbe avere un notevole grado di maturità (corpo, psiche e spirito). Caratteristiche di una persona matura sono: sana autonomia, disposizione oblativa, tolleranza alle frustrazioni, buoni rapporti con le persone ecc. Tutto ciò perché le responsabili hanno il compito fondamentale di promuovere nelle sorelle il processo di graduale maturazione psicologica e spirituale, per cui è logico che loro per prime devono avere raggiunto un adeguato livello di maturità<sup>34</sup>.

La chiave per una sana guida della Congregazione non è lo stile, il metodo o la tecnica, ma la qualità. La qualità più importante è essere “irreprensibili” (Tt 1,7) e deve essere un esempio vivente da seguire per tutti (1 Pt 5,3). Inoltre, è necessario avere la capacità di adattarsi alla situazione. Quindi, i leader della Congregazione non solo hanno bisogno di avere influenza, ma anche di altre caratteristiche necessarie per assumersi le responsabilità affidate da Dio. Se il leader della Congregazione ha le giuste qualità, allora la Congregazione che governa sarà relativamente sana. D’altro canto, se il responsabile della

---

<sup>34</sup> Cfr. B. GIORDANI, *La formazione delle consacrate. Indicazioni psicopedagogiche*, 65-70.

Congregazione ha molti problemi, la Congregazione che guida potrebbe essere malata.

## **5.2. Costruzione della cultura della Congregazione diocesana in Cina**

I leader delle Congregazioni hanno la responsabilità di promuovere, progettare e coltivare la cultura della Congregazione, e la loro relativa consapevolezza è importante per l'effetto sulla costruzione culturale della stessa. Al giorno d'oggi, la costruzione della cultura della Congregazione diocesana in Cina è ancora agli inizi. La creazione di una cultura congregazionale chiara, fondata e dinamica è una priorità assoluta, e rappresenta una questione importante che deve essere valutata da molte Congregazioni. Dovrebbe essere anche incluso nel piano di sviluppo delle Congregazioni diocesane cinesi nel terzo millennio (riferisci Cap.4.2.3.).

La costruzione della cultura è un processo continuo e dinamico che coinvolge tutti i membri della comunità. Abbiamo già accennato in precedenza che la cultura della Congregazione comprende tutte le dimensioni della vita religiosa. Qui presentiamo alcuni suggerimenti relativi ai seguenti aspetti:

1). Dimensione della cultura del sistema di valori fondamentali. 2). Dimensione della cultura del sistema amministrativo. 3). Dimensione della cultura relazionale. 4). Dimensione della cultura formativa. 5). Dimensione della cultura comunitaria. 6). Dimensione della cultura della missione apostolica.

Speriamo che questi suggerimenti possano aiutare le Superiori Generali a chiarire ulteriormente le loro responsabilità e compiti, nonché a definire la direzione della riforma religiosa e a formulare piani efficaci.

### **5.2.1. Breve presentazione della cultura della Congregazione**

La leader ha un ruolo cruciale nello sviluppo e nella promozione della cultura della Congregazione. I leader della Congregazione sono responsabili della creazione, dimostrazione, comunicazione e facilitazione della cultura della Congregazione e devono agire di conseguenza per assicurare che la cultura della Congregazione sia in linea con gli obiettivi e i valori della stessa. La struttura di questa sezione si basa su ulteriori

ricerche sulle pratiche gestionali all'interno delle Congregazioni dal punto di vista della cultura. Sarà istruttivo per i manager e si spera che questa ricerca possa servire come strumento teorico per i futuri leader delle Congregazioni in Cina, al fine di costruire comunità e svilupparsi a lungo termine.

#### 5.2.1.1. Relazione tra cultura della Congregazione e governo

Finora nel campo della Vita Consacrata il termine “cultura della Congregazione” non è molto conosciuto. In essa, infatti, vive ogni consacrato, che spesso entra in contatto con alcuni contenuti nella cultura della Congregazione, quali: il Carisma, la spiritualità, la missione, la Regola, le Costituzioni, ecc. Indipendentemente dal fatto che le persone ne siano consapevoli o meno, la cultura della Congregazione esiste e vi gioca un ruolo essenziale sin dal primo giorno della sua esistenza.

In qualsiasi organizzazione, i leader sono spesso i sostenitori e i promotori del rinnovamento continuo della cultura dell'organizzazione; una funzione di un leader è promuovere una sana creatività nella gestione della cultura congregazionale. Durante l'instaurazione e la formazione della cultura della Congregazione, i responsabili possono svolgere il ruolo di promotore di nuovi progetti, di nuove creazioni, dimostratore, comunicatore e facilitatore della cultura della Congregazione<sup>35</sup>.

La cultura di una Congregazione e il suo governo sono strettamente interconnessi. Il modo in cui la Congregazione viene governata può avere un impatto significativo sulla sua cultura. Ad esempio, se la Congregazione adotta un approccio autoritario del governo, potrebbe sviluppare una cultura in cui i membri sono meno inclini a fare domande o a prendere iniziative indipendenti. Al contrario, se adotta un approccio collaborativo al governo, potrebbe sviluppare una cultura in cui i membri sono incoraggiati a partecipare attivamente alla vita della Congregazione e a prendere decisioni insieme.

Inoltre, la cultura di una Congregazione può anche influire su come viene governata. Ad esempio, se la cultura della Congregazione valorizza il rispetto e la collaborazione, potrebbe essere più probabile che il governo della stessa adotti un approccio collaborativo e inclusivo. Al contrario, se

---

<sup>35</sup> Cfr. 立樵孙, *领导角色*, 研究出版社, 北京 2017<sup>2</sup>, 59. (Liqiao SUN, *Ruolo di leadership*, Research Press, Pechino 2017<sup>2</sup>, 59).

la cultura della Congregazione è più autoritaria, è più probabile che il governo adotti un approccio più gerarchico e centralizzato. In sintesi, la cultura di una Congregazione e il suo governo sono interconnessi e si influenzano a vicenda. La Superiora Generale, come colei che guida una Congregazione religiosa, è importante che tenga presente la cultura della Congregazione e che si sforzi di promuoverla e proteggerla secondo il Magistero Ecclesiale.

#### 5.2.1.2. Funzioni della cultura della Congregazione

Qui, presentiamo 8 funzioni della cultura di una Congregazione<sup>36</sup>:

1). Fornire un senso di appartenenza e di identità della Congregazione. La cultura di una Congregazione può aiutare i membri a definire e comprendere la propria identità come comunità religiosa, aiuta anche a creare un senso di appartenenza tra i membri; quando i religiosi hanno un senso di appartenenza, la Congregazione diventa la propria “casa” per i religiosi ed essi possono seguirne l’obiettivo con tutto il loro cuore.

2). Trasmettere valori e credenze: la cultura di una Congregazione può servire come mezzo per trasmettere e far rispettare i valori e le credenze condivisi dai membri.

3). Promozione della crescita e dello sviluppo continui della Congregazione. La cultura della Congregazione è come un seme di vitalità, è sostenibile ed è il pilastro spirituale che la sostiene, affinché essa si sviluppi a lungo termine, e continui a costruire la cultura della Congregazione. Costruire un insieme di eccellente cultura della Congregazione giocherà sicuramente un ruolo positivo e incommensurabile nello sviluppo a breve e a lungo termine nella stessa.

4). Fornire una guida per il comportamento. La cultura di una Congregazione può servire come guida per il comportamento appropriato

---

<sup>36</sup> Cfr. Queste 8 funzioni descritte sono ispirate da 祥生荀-光杰司, *浅谈企业文化在企业发展中的重要作用*. [(Xiangsheng XUN-Guangjie SI, *Una breve discussione sull'importante ruolo della cultura aziendale nello sviluppo delle imprese*: <https://m.fx361.com/news/2009/1113/5806942.html> (02-07-2022)].

all'interno e durante le attività può fornire ai membri un insieme di valori e principi che orientano le loro decisioni e il loro modo di agire.

5). Coesione: la cultura della Congregazione può contribuire a creare un senso di unità tra i membri, promuovendo la solidarietà e il supporto reciproco.

6). Favorire la comunicazione aperta e trasparente e la cooperazione: la cultura di una Congregazione può promuovere una comunicazione aperta e trasparente, può creare una sorta di “lingua comune” che rende più facile la comunicazione, può contribuire a creare un ambiente di lavoro armonioso che promuove la cooperazione tra i membri della Congregazione.

7). Promuovere l'apprendimento e la crescita personale: la cultura di una Congregazione può incoraggiare l'apprendimento e la crescita personale attraverso l'esplorazione di idee e il confronto di diverse prospettive. Aiuta i membri nella formazione di un pensiero condiviso e nella realizzazione dell'autodisciplina.

8). La cultura ha molta influenza. La cultura di una Congregazione può influire sulla sua immagine e sulla sua reputazione all'interno della comunità, il che può avere un impatto sulla capacità di attrarre nuovi membri. Una buona cultura della Congregazione può attirare l'attenzione della gente come una calamita, e può conquistare il favore e il seguito di coloro che aspirano alla vita religiosa.

### 5.2.1.3. Importanza della costruzione della cultura della Congregazione

La cultura (spirituale) della Congregazione può essere descritta come il *soft power*, un fattore chiave per lo sviluppo e la crescita della stessa. Questo “*soft power*” è una specie di anima imbevuta di tutto l’“*hard power*”. Anche se l'infrastruttura hardware e le attrezzature della Congregazione sono molto avanzate, se questa manca di costruzione culturale, non raggiungerà lo sviluppo ideale.

La cultura di una Congregazione può avere un ruolo importante nel suo sviluppo, può essere vista come l'anima della sopravvivenza e dello sviluppo della stessa. La cultura di una Congregazione può anche avere un impatto sull'istituzione di un sistema di gestione efficace, in quanto può fornire le basi per la definizione di ruoli e responsabilità all'interno della

Congregazione e per l'adozione di pratiche di gestione appropriate. Inoltre, può essere considerata come il pilastro spirituale della stessa, poiché può aiutare a stabilire le fondamenta su cui si basano le pratiche religiose e le attività della Congregazione.

Una cultura della Congregazione sana e positiva può promuovere il senso di appartenenza e il benessere dei membri, mentre una cultura negativa può creare divisioni e malcontento. Una cultura negativa o esclusiva può anche avere effetti negativi sia a livello interno che esterno, e può portare alla sua disintegrazione nel tempo. Pertanto, è importante che le Congregazioni prestino attenzione alla loro cultura e facciano sforzi per la sua costruzione e sviluppo e per mantenerla sana e inclusiva.

### 5.2.2. Costruire il sistema di valori fondamentali della cultura della Congregazione

Nel capitolo precedente abbiamo presentato la definizione di cultura del sistema di valori fondamentali dicendo che: “Il sistema di valori fondamentali della cultura di una Congregazione” possono includere elementi come il Carisma, la Spiritualità, il Fine (visione), la Missione. Ora, presentiamo la costruzione della cultura del sistema di valori fondamentali.

I risultati del nostro questionario mostrano che i problemi principali nella gestione delle Congregazione diocesane in Cina sono: il Carisma delle diverse Congregazioni nella maggior parte delle Diocesi in Cina non era chiaro (Riferisci 4.2.3.1). Il compito chiave che devono affrontare oggi le Superiori Generali di molte Congregazioni è quello di guidarle e incentivarne lo studio, l'esplorazione, per ordinare e rafforzare chiaramente il sistema di valori fondamentali della cultura. Per affrontare questo problema è necessario impegnarsi nei sistemi di valori fondamentali della cultura della Congregazione.

#### 5.2.2.1. Termini correlati nel sistema di valori fondamentali della cultura della Congregazione

I sistemi di valori fondamentali della cultura sono una parte importante della cultura di una Congregazione, tale sistema è un insieme di principi e credenze che guidano la vita, le decisioni e le azioni della Congregazione stessa e dei suoi membri. Questi valori sono considerati

importanti dai membri di quella cultura e determinano il loro comportamento e le loro scelte. Il sistema di valori fondamentali della cultura di una Congregazione può influire su come viene interpretata e praticata la sua dottrina, su come vengono condotte le attività e su come vengono trattati i membri e gli altri individui. Successivamente, presentiamo i termini rilevanti nel sistema di valori fondamentali della cultura della Congregazione.

#### 5.2.2.1.1. Carisma

Il Carisma è una parola ormai diventata comune nel campo della Vita Consacrata anche perché viene usata spesso nei documenti ufficiali della Chiesa. Il Carisma della vita religiosa è il frutto dello Spirito Santo, che sempre agisce nella Chiesa<sup>37</sup>. Il Carisma è un dono che lo Spirito distribuisce gratuitamente per la santificazione e la guida del popolo di Dio. Sono grazie speciali, con le quali rende atti e pronti ad assumersi varie opere e uffici, utili al rinnovamento e alla maggiore espansione della Chiesa<sup>38</sup>.

Il Carisma dell'Istituto è come la rifrazione collettiva del carisma del fondatore che entra in relazione con la vita e i Carismi delle persone destinate dallo Spirito a perpetuare dinamicamente nel tempo tutta la potenzialità dell'ispirazione iniziale e a mostrarne ovunque le sue possibili espressioni storiche. Costituisce l'identità vocazionale espressa dall'intera comunità incarnando in tempi e modi differenti le medesime ispirazioni e intenzioni carismatiche del fondatore<sup>39</sup>.

Quindi, la risposta del Carisma della Congregazione è “chi siamo”. Il Carisma della Congregazione è l'anima della Congregazione e la radice per la sopravvivenza e lo sviluppo della medesima, è direttamente correlato alla sua vita e alla sua morte ed è la sorgente del significato dell'esistenza, della missione e della finalità della Congregazione. L'approfondita comprensione del Carisma conduce ad una chiara visione della propria identità, attorno alla quale è più agevole creare unità e comunione. Essa permette inoltre un adattamento creativo alle nuove

---

<sup>37</sup> Cfr. *ET*, n. 11.

<sup>38</sup> Cfr. F. CIARDI, *La riflessione teologica sul Carisma dei fondatori*, in F. CIARDI (a cura di), *In ascolto dello spirito. Ermeneutica del Carisma dei fondatori*, Città Nuova, Roma 1996, 51.

<sup>39</sup> F. CIARDI, *La riflessione teologica sul Carisma dei fondatori*, 59.

situazioni e ciò offre prospettive positive per il futuro di un Istituto. La mancanza di tale chiarezza può facilmente ingenerare incertezza negli obiettivi e vulnerabilità nei confronti dei condizionamenti ambientali, delle correnti culturali e persino dei vari bisogni apostolici, oltre che incapacità ad adattarsi e rinnovarsi<sup>40</sup>.

#### 5.2.2.1.2. Spiritualità

Per quanto riguarda la spiritualità, ha spiegato Padre F. Ciardi<sup>41</sup>:

Lo studio accademico della spiritualità, iniziato negli anni Venti, viene presto applicato da un gran numero di famiglie religiose nell'ambito della spiritualità propria. Fino ad allora, per indicare valori tipici che animano un Istituto si era prevalentemente utilizzato il termine "spirito". Ora, sotto l'influenza dei nuovi studi accademici, si preferisce parlare di "spiritualità", intesa come riflessione sistematica e scientifica sullo "spirito" che anima il vissuto<sup>42</sup>.

La spiritualità della Congregazione è un elemento fondamentale della vita dei suoi membri. «La spiritualità significa un certo stile di vita secondo lo Spirito che in ogni Congregazione è collegato strettamente alla propria missione apostolica ed è definito nelle Costituzioni»<sup>43</sup>.

La spiritualità della Congregazione, in generale, è un insieme di principi, credenze, valori e pratiche che sono ispirati dallo Spirito Santo per guidare i membri a vivere una vita evangelica e costituiscono la norma di valore comune dei membri. Essa è il fondamento che orienta il comportamento e le azioni dei membri della Congregazione. La spiritualità della Congregazione può essere intesa come un modo per i membri di connettersi con gli altri e di sostenersi a vicenda nel loro cammino spirituale. Ogni Congregazione ha la sua propria spiritualità, che può

---

<sup>40</sup> Cfr. *VFC*, n. 45.

<sup>41</sup> Padre F. CIARDI, religioso della Congregazione Missionari Oblati di Maria Immacolata, era anche professore al *Claretianum* a Roma.

<sup>42</sup> F. CIARDI, *In ascolto dello Spirito. Ermeneutica del Carisma dei fondatori*, Città nuova, Roma 41.

<sup>43</sup> E. SIEPAK, *Agli inizi-Diario di Santa Suor Faustina-Misericordia*: <https://www.suorfaustina.it/agli-inizi/>. (05-01-2023).

essere influenzata dalla sua tradizione religiosa, dalla sua storia e dalle esperienze dei suoi membri<sup>44</sup>.

### 5.2.2.1.3. Missione

Immagine di Gesù, Figlio diletto che il Padre ha consacrato e mandato nel mondo, anche coloro che Dio chiama alla sua sequela sono consacrati ed inviati nel mondo per imitarne l'esempio e continuarne la missione. Fondamentalmente, questo vale per ogni discepolo. In modo speciale, tuttavia, vale per quanti, nella forma caratteristica della vita consacrata, sono chiamati a seguire Cristo più da vicino<sup>45</sup>.

Pertanto, coloro che seguono Cristo sono chiamati a imitare il suo esempio e continuare la sua missione. Questo vale in modo particolare per coloro che hanno scelto la Vita Consacrata. La missione della Congregazione consiste nel cercare di seguire Cristo e di servire gli altri, mettendo in pratica i valori del Vangelo nella vita quotidiana. Questa missione, spesso autorizzata dalla Chiesa insieme all'approvazione della Congregazione, ha un carattere pubblico, rappresentativo: come un sacro ministero, che le è stato affidato dalla Chiesa e deve essere compiuto nel suo nome<sup>46</sup>.

La missione della Congregazione è responsabilità e obbligo della Congregazione nel cammino di sequela di Cristo. La missione è lo scopo e il valore dell'esistenza della Congregazione, ed è sua responsabilità farsene carico e sforzarsi di attuarla; risponde alla domanda sul perché essa esiste e su cosa vuole realizzare. Stabilisce la direzione della Congregazione e ne riflette il carattere. Essa dice a ogni membro della Congregazione perché stanno lavorando insieme, cosa fanno e come collaborano alla salvezza del mondo<sup>47</sup>.

---

<sup>44</sup> Cfr. T. GOFFI-A. PALAZZINI (a cura di), *Spiritualità in Dizionario teologico della Vita Consacrata*, Ancora, Milano 1992, 1688-1689.

<sup>45</sup> VC, n. 72.

<sup>46</sup> Cfr. T. GOFFI-A. PALAZZINI, (a cura di), *Dizionario teologico della Vita Consacrata*, 1049.

<sup>47</sup> Cfr. 宁宁荆, *企业质量文化体系的核心: 使命、愿景和价值观*, *中国质量*, 08 (2016) 10. [Ningning. JING, *Il nucleo del sistema di cultura della qualità aziendale: missione, visione e valori in Qualità di Cina*, 08 (2016) 10].

In sostanza, la missione della Congregazione è il pensiero fondamentale e la sua linea di sviluppo, ed è ragione chiave della sua esistenza. In qualsiasi fase dello sviluppo, la Congregazione non può discostarsi dalla missione. Anche se l'ambiente può cambiare, la missione dovrebbe sempre rimanere stabile<sup>48</sup>.

#### 5.2.2.1.4. Fine (visione) della Congregazione

Il governo di una Congregazione nasce dal fine, e senza fine non c'è bisogno di governare. Il fine è la visione e la prospettiva della Congregazione per il futuro, è uno stato ideale che la Congregazione raggiungerà in termini di direzione di sviluppo globale e risponde alla domanda su cosa essa diventerà. Fornisce un chiaro obiettivo di sviluppo e una visione futura per la medesima, indica a ogni membro dove andrà la Congregazione stessa<sup>49</sup>.

Infatti, l'inizio di tutte le azioni di gestione inizia con l'obiettivo. Se non c'è un obiettivo, le azioni di gestione potrebbero diventare inefficaci o deviare dalla direzione prevista. Inoltre, più azioni di gestione vengono compiute, più l'azione si allontana dall'obiettivo. Per qualsiasi Congregazione, se i fini del futuro non sono chiari, o se non c'è una comprensione approfondita sul fine tra i membri della Congregazione, allora, essa è destinata a non avere futuro.

Se una Congregazione perde il suo fine, allora il suo obiettivo di esistenza e i suoi mezzi di esistenza sono confusi. I fini sono quindi parte integrante della prosperità della Congregazione, un fine convincente può fornire un contesto per il processo decisionale, il punto dell'attenzione per la condivisione collaborativa e può fornire lo slancio per raggiungere l'eccellenza. Sebbene il fine non determini il futuro, è però un mezzo efficace per creare e realizzare il futuro.

---

<sup>48</sup> Cfr. H. JAMES HARRINGTON-M. MANNING-D. ANGEL, *Making teams hum*, Editrice norma cinese, Beijing 2007, 137.

<sup>49</sup> Cfr. 宁宁荆, *企业质量文化体系的核心: 使命、愿景和价值观*. (Ningning. JING, *Il nucleo del sistema di cultura della qualità aziendale: missione, visione e valori*), 10.

#### 5.2.2.2. Senso del sistema di valori fondamentali della cultura della Congregazione

Il sistema di valori fondamentali trasmette ai religiosi e al mondo esterno la natura, gli obiettivi e la cultura spirituale della loro Congregazione. È come uno specchio che può essere confrontato di volta in volta, guidando ogni decisione e ogni comportamento, e può aiutare i religiosi a prendere decisioni e azioni più sagge e responsabili. Può essere definito un monumento ispiratore, che può sostenere l'entusiasmo per il lavoro, il potenziale innovativo e la dedizione dei membri. Agisce come un potente magnete che lega insieme i cuori dei membri della Congregazione e crea un senso di appartenenza. Il sistema di valori fondamentali della cultura della Congregazione è la fonte di energia interna per la sopravvivenza e lo sviluppo della famiglia religiosa e avrà un profondo impatto sul sano sviluppo della Congregazione e sulla formazione dell'immagine complessiva<sup>50</sup>.

Se la Congregazione è paragonata a un grande albero, la missione, il Carisma, la spiritualità, la missione e il fine sono le radici dell'albero, il piano di sviluppo e i vari sistemi formulati dalla Congregazione sono il tronco, il comportamento dei religiosi sono i rami e le foglie. Il lavoro o il servizio apostolico della Congregazione sono i frutti. Se le radici di questo grande albero riusciranno ad affondare profondamente nella terra del Vangelo, assorbendo il nutrimento sia della cultura tradizionale che della civiltà moderna, il grande albero della Congregazione fiorirà e darà i suoi frutti. Radici diverse determinano che ci saranno alberi diversi, diversi Carismi, spiritualità, missione e fine determinano la cultura unica e lo sviluppo futuro della Congregazione<sup>51</sup>.

#### 5.2.2.3. Rapporto logico tra Carisma, spiritualità, missione e fine

Il Carisma è un dono speciale di Dio che viene conferito alla Congregazione per svolgere una missione specifica all'interno della Chiesa. La spiritualità è l'atmosfera o l'ambiente che caratterizza una Congregazione si fonda sul Carisma e sui valori che ne sono alla base. La missione è il compito o il mandato che una Congregazione ha ricevuto per servire Dio e gli altri, e può essere vista come lo strumento attraverso il

---

<sup>50</sup> Cfr. *Ibid.*

<sup>51</sup> Cfr. *Ibid.*

quale si porta a termine il Carisma. Il fine è l'obiettivo ultimo o il risultato che si spera di raggiungere attraverso la missione e l'attuazione del Carisma. Tutti questi elementi lavorano insieme per dare forma alla vita e all'opera della Congregazione.

Il Carisma, la spiritualità, la missione e il fine sono contenuti nel sistema di valori fondamentali della Congregazione, non sono solo differenziati, ma anche interdipendenti. Tra di loro c'è il rapporto tra comandare ed essere comandati, guidare ed essere guidati, contenere ed essere contenuti. La missione comanda e guida il fine, e il fine dovrebbe riflettere la missione; il fine deriva dalla missione ed è l'incarnazione della missione; e la spiritualità e il Carisma sono la garanzia e il mezzo per completare la missione e realizzare il fine della Congregazione.

Quindi, il Carisma, la missione, la spiritualità e il fine sono inseparabili. La Superiora Generale della Congregazione è la leader spirituale e amministrativa della Congregazione. Ha il compito di promuovere l'unità e l'integrazione del Carisma, della Missione e della spiritualità della Congregazione, assicurando che essa sia in linea con il fine. La Superiora Generale deve essere attenta ai segni dei tempi e avere la capacità di adattarsi a un ambiente in continuo cambiamento per garantire vitalità e uno sviluppo sano, stabile ed efficace della Congregazione. La maggior parte delle Superiori Generali eccellenti guida la Congregazione attraverso i valori fondamentali della Congregazione stessa, non attraverso gli interessi. I migliori leader sono quelli che ispirano una visione condivisa, ma non vendono le proprie idee.

#### 5.2.2.4. Ermeneutica del Carisma, la spiritualità, la missione e il fine della Congregazione

Promuovere l'elaborazione e la formulazione del sistema di valori fondamentali è un compito arduo e importante per la Congregazione, che non può essere fatto semplicemente e frettolosamente, ma dovrebbe essere stabilito dopo una serie di sufficienti ricerche scientifiche, discussioni e sollecitazioni di opinioni. Durante il processo di formulazione, dovrebbero essere sottolineati i seguenti punti: lavoro di ricerca archivistica e storico-critica; partecipazione congiunta dei membri della Congregazione; la preghiera; atteggiamento etico e riflessivo insieme; l'interpretazione; approvazione della Chiesa.

#### 5.2.2.4.1. Lavoro di ricerca archivistica e storico-critica<sup>52</sup>

Si può dire che la metodologia di ricerca archivistica e storico-critica è il primo lavoro. Questo studio è di tipo esegetico, inteso a ricostruire il passato mediante la ricerca documentaristica, deve porsi chiaramente in funzione dell'ermeneutica, come istanza critica del presente che a sua volta consenta un'apertura profetica verso il futuro<sup>53</sup>.

Previo nei confronti dell'ermeneutica, questo studio storico-critico consiste nella ricerca e nella sistematizzazione delle fonti così da poter operare su di esse in modo oggettivo e critico. È la fase dell'euristica, un'operazione necessaria per non affidare l'interpretazione del Carisma del fondatore alla pura soggettività dell'interprete e per non rischiare di operare su dati sbagliati o inesatti. Non si può procedere all'interpretazione e all'attualizzazione del Carisma se non si è sicuri di possedere i testi originali, se non sono chiare le circostanze storiche della fondazione, se non si ha ben delineata la fisionomia del fondatore. Le fonti, una volta individuate, vanno analizzate, vagliate criticamente, confrontate con le fonti coeve, in modo da operare una ricostruzione storica attendibile il più possibile<sup>54</sup>.

#### 5.2.2.4.2. Partecipazione congiunta dei membri della Congregazione

Se il Carisma possiede una valenza comunitaria esso può essere percepito e ricostruito in tutta la sua ricchezza di valori e contenuti solo nell'unità tra i membri dell'Istituto che, insieme, sono i depositari e i portatori del carisma. Dunque interprete del Carisma è la Congregazione nel suo insieme<sup>55</sup>. Allo stesso modo, interprete della spiritualità, della missione e del fine è sempre la Congregazione nel suo insieme. Tutti i membri dovrebbero partecipare insieme, fare brainstorming di idee e discutere il sistema di valori della Congregazione. Più è ampiamente discusso, più dettagliato può essere definito il contenuto dei valori. Il modo

---

<sup>52</sup> Sappiamo che non tutti i membri dell'Istituto sono in grado di compiere questa operazione di ordine storico-critico. A volte si dà il caso che nessun membro dell'Istituto possieda una preparazione adeguata in proposito. In questa situazione basterà allora affidarsi a persone competenti.

<sup>53</sup> Cfr. F. CIARDI, *In ascolto dello Spirito. Ermeneutica del Carisma dei fondatori*, Città nuova, Roma 1996, 80-81.

<sup>54</sup> Cfr. *Ibid*, 93-94.

<sup>55</sup> Cfr. *Ibid*, 111.

in cui tutti i membri possono partecipare alla discussione dovrebbe essere aperto.

Ognuno dei membri deve dunque sentire la propria responsabilità per il Carisma congregazionale. Responsabilità vuol dire che ogni membro deve rispondere, deve rendere conto di questo dono divino venutogli dal passato e affidatogli; ne deve rendere conto di fronte a coloro che entreranno nella Congregazione dopo di lui e che hanno il diritto di ricevere dalle loro mani il Carisma autentico, integro e dinamico. Essi, a loro volta, avranno il compito di chiarire e di sviluppare questo Carisma in situazioni che saranno diverse dalle nostre. Per questo, la responsabile della Congregazione è chiamata a mettere tutti i membri dell'Istituto in condizione di poter partecipare a questo studio e poter accedere direttamente alle fonti, così da entrare in contatto immediato con il fondatore, i suoi scritti, le origini dell'Istituto, in modo che possano scoprirvi valori non ancora sufficientemente considerati o sottolineati o addirittura persi in un tipo di lettura tradizionale, e attingere nuove forze per la vita e le linee originali per la missione<sup>56</sup>

Dovrebbe apparire chiaro, a questo punto, come l'apporto di studiosi esterni, pur valido e spesso determinante per la ricostruzione storico-critica delle origini, non sarà mai sufficiente per l'identificazione del Carisma. Non si può delegare lo studio del Carisma ad altri che non siano i membri stessi dell'Istituto. Difficilmente fuori dell'Istituto si trova la componente interpretativa fondamentale di una effettiva consonanza ermeneutica. Però chi ha un Carisma di sapienza o di scienza, pur al di fuori dell'Istituto, può tuttavia spiegare ciò che i membri dell'Istituto capiscono<sup>57</sup>.

#### 5.2.2.4.3. Preghiera

La preghiera è richiesta per tutta la ricerca. Ogni Congregazione nasce ed è guidata dallo Spirito. Possiede quindi un dinamismo intrinseco, proprio dello Spirito, che la porta ad approfondire costantemente le realtà evangeliche del Carisma, aprendola a sempre nuove esistenziali espressioni operative. Ogni Congregazione partecipa, inoltre, al cammino

---

<sup>56</sup> Cfr. *Ibid*, 112.

<sup>57</sup> Cfr. *Ibid*, 114-115.

stesso della Chiesa sia nella sua dimensione di mistero, e quindi, per capire e attuare l'opera dello Spirito Santo, bisogna pregarlo<sup>58</sup>.

#### 5.2.2.4.4. Atteggiamento etico e riflessivo insieme

Per giungere a una comprensione integrale in maniera adeguata, è necessaria un'apertura mentale che permetta all'interprete di collocarsi nella prospettiva giusta, più favorevole per scoprire e comprendere. Si tratta di un atteggiamento, etico e riflessivo insieme, che sotto l'aspetto negativo si può caratterizzare come umiltà e abnegazione di sé, e ravvisare in un onesto e risoluto prescindere dai propri pregiudizi e abiti mentali che possono fare da ostacolo a un intendere non prevenuto, mentre sotto l'aspetto positivo è da caratterizzare come ampiezza e capacità d'orizzonte, che genera una disposizione congeniale e fraterna verso ciò che è oggetto d'interpretazione<sup>59</sup>.

«Non si può accedere alla reinterpretazione del Carisma senza possedere la passione per tutto l'uomo e per tutti gli uomini del proprio tempo. Per riscoprire e adattare ai tempi il Carisma autentico del fondatore bisogna mettersi umilmente in atteggiamento di ascolto, di amorevole ricerca, di assoluta disponibilità a tradurre in pratica le nostre scoperte»<sup>60</sup>. Quindi, da parte dell'interprete, è necessaria l'autoeducazione al massimo rigore metodologico per precludere l'accesso a deformazioni che potrebbero derivare da pregiudizi, visioni preconcepite, prese di posizione ideologiche e arbitrarie, che vizierebbero irrimediabilmente la correttezza dell'interpretazione. L'interprete deve cercare il più possibile di rispettare l'oggetto nella sua alterità, così come esso è dato a noi e non posto da noi, ma da noi umilmente indagato, scoperto, compreso<sup>61</sup>.

#### 5.2.2.4.5. Interpretazione

«Una qualsiasi autorità, fosse anche il caso di un fondatore, non può sentirsi esclusivo interprete del Carisma e nemmeno supporre di sottrarsi alle norme del diritto universale della Chiesa. Questi comportamenti

---

<sup>58</sup> Cfr. *Ibid*, 124.

<sup>59</sup> Cfr. *Ibid*, 115.

<sup>60</sup> *Ibid*, 122.

<sup>61</sup> Cfr. *Ibid*, 90.

possono alimentare e manifestare sfiducia nelle altre componenti ecclesiali della famiglia religiosa o della comunità di riferimento»<sup>62</sup>.

Inoltre, si devono trovare le parole chiave e formare il concetto. Le dichiarazioni del Carisma, spiritualità, missione e fine dovrebbero essere altamente riassunte in un linguaggio evangelico. La descrizione dovrebbe essere semplice, popolare, chiara, diretta e potente. Dovrebbe anche evidenziare l'unicità della Congregazione ed essere riconosciuta da tutti i membri.

#### 5.2.2.4.6. Approvazione della Chiesa

Il Carisma ha bisogno di essere riconosciuto e approvato dalle autorità ecclesiastiche prima che possa essere effettivamente stabilito. Certamente la Congregazione tutta dovrà confrontarsi con la Chiesa che, assieme al mandato di custodire il Carisma, ha anche il compito di ratificarne le interpretazioni<sup>63</sup>.

#### 5.2.3. Costruire la cultura amministrativa

La gestione amministrativa è molto importante per lo sviluppo a lungo termine e la sana stabilità della Congregazione. La gestione amministrativa è il cuore del suo funzionamento; la sua efficacia ed efficienza determinano direttamente la capacità di sopravvivenza e il destino della Congregazione religiosa stessa. Attraverso la gestione amministrativa, la Congregazione può regolamentare e gestire le sue attività, migliorando la gestione e aumentando la capacità di coordinamento, esecuzione e supervisione, al fine di garantire lo sviluppo a lungo termine e la sana crescita della Congregazione. Solo se la Congregazione possiede queste capacità e condizioni, potrà meglio adattarsi ai cambiamenti e alle esigenze dell'epoca, raggiungere uno sviluppo sostenibile, contribuire al progresso della Chiesa e della società e soddisfare la missione della chiamata.

---

<sup>62</sup> CONGREGAZIONE PER GLI ISTITUTI DI VITA CONSACRATA E LE SOCIETÀ DI VITA APOSTOLICA, *Per vino nuovo otri nuovi. Dal Concilio Vaticano II la Vita Consacrata e le sfide ancora aperte. Orientamenti*, 49-50.

<sup>63</sup> Cfr. F. CIARDI, *In ascolto dello Spirito. Ermeneutica del Carisma dei fondatori*, 113.

I risultati del nostro questionario mostrano che i problemi principali nella gestione delle Congregazioni diocesane in Cina sono i seguenti: alcuni Superiori governano la Congregazione in modo arbitrario, la mancanza di chiare linee di autorità e responsabilità per i leader religiosi in molte Diocesi, la mancanza di un sistema di supervisione, criteri per la formazione, un sistema di valutazione e una gestione finanziaria non standardizzata. Inoltre, si riscontrano problemi di gestione irregolare degli archivi e mancanza di consapevolezza riguardo alla gestione delle riunioni, valutazioni, motivazioni e altre misure.

Di conseguenza, ciò ha portato a confusione nei ruoli di gestione, con fenomeni come Superiori Generali che ricoprono più incarichi o che prestano servizio per lungo tempo e abusano del potere (Riferisci Cap. 4.2.4.2). Per affrontare questi problemi, proponiamo principalmente di concentrarci sulla costruzione del sistema dell'istituzione e sull'utilizzo di strumenti e metodi di gestione efficaci.

#### 5.2.3.1. Costruzione del sistema dell'istituzione

Il sistema istituzionale è il termine generico per le regole e le linee guida che i religiosi rispettano nella Vita Consacrata. Esso costituisce il fondamento istituzionale su cui si basa una Congregazione e rappresenta il codice di condotta per i religiosi, garantendo il normale funzionamento della stessa. Il sistema istituzionale è considerato importante a tutti i livelli, dalle nazioni alle famiglie, ed è fondamentale per la gestione delle comunità religiose.

Nelle Congregazioni, il sistema istituzionale rappresenta il fondamento della loro gestione e guida l'azione dei membri della comunità. Esso costituisce la base del loro funzionamento e il potenziamento della costruzione e dell'aggiornamento del sistema istituzionale dovrebbe essere un punto focale del lavoro della Congregazione Diocesana in Cina nel terzo millennio. La costruzione del sistema istituzionale serve principalmente per i seguenti aspetti:

1). Direzione unificata dell'azione: i sistemi istituzionali definiscono la missione, la visione e gli obiettivi della Congregazione, fornendo una guida unificata per lo sviluppo della stessa.

2). Standardizzazione del comportamento: i sistemi istituzionali stabiliscono regole comportamentali per i membri della Congregazione,

definendo le loro responsabilità e diritti. Ciò previene comportamenti inappropriati e garantisce un funzionamento normale e ordinato della Congregazione.

3). Rafforzare la gestione e il controllo: i sistemi istituzionali forniscono meccanismi efficaci di gestione e controllo della Congregazione, garantendo che il comportamento dei membri sia conforme alle norme stabilite. Ciò promuove lo sviluppo e la stabilità della Congregazione.

4). Migliorare la coesione: i sistemi istituzionali possono rafforzare il senso di appartenenza e la coesione tra i membri della Congregazione, incoraggiando la loro partecipazione attiva nello sviluppo e nelle attività della Congregazione, creando così una forza collettiva unita.

5). Proteggere i diritti e gli interessi legali: i sistemi istituzionali possono garantire i diritti e gli interessi legali della Congregazione, preservando la sua immagine e reputazione, prevenendo comportamenti illegali e violazioni dei suoi diritti<sup>64</sup>.

In risposta ai feedback ricevuti dal nostro sondaggio, ci concentreremo sull'illustrazione del sistema di controllo, supervisione e valutazione del potere, nonché sul miglioramento delle regole per i membri della Congregazione. Implementando questi due aspetti, la gestione della Congregazione diventerà molto più efficiente e i problemi diminuiranno notevolmente.

#### 5.2.3.1.1. Migliorare i sistemi di controllo, di supervisione e di valutazione del potere

Il sistema di controllo, supervisione e valutazione del potere all'interno della Congregazione è stato istituito con l'obiettivo di garantirne il corretto funzionamento e limitare il potere dei leader, allo scopo di prevenire abusi e corruzione. Come saggiamente affermato dal filosofo britannico Lord Acton<sup>65</sup>, "Il potere tende a corrompere, e il potere assoluto corrompe in modo assoluto". Analogamente, il filosofo francese

---

<sup>64</sup> Questi cinque aspetti sono citati da: 宏李, *领导团队建设*, 国家行政学院出版社, 北京 2011, 56-58. (Hong LI, *Costruzione del gruppo leadership*, Edizione Scuola Nazionale di Amministrazione, Pechino 2011, 56-58).

<sup>65</sup> J. E. E. DALBERG-ACTON (Napoli, 10 gennaio 1834-Tegernsee, 19 giugno 1902) è stato uno storico e politico britannico.

Montesquieu<sup>66</sup> ha sostenuto che coloro che detengono il potere sono inclini ad abusarne, e quindi il potere stesso deve essere controllato da altri poteri. In linea con queste riflessioni, Papa Francesco ha proposto la necessità di vigilare attentamente sul fenomeno dell'abuso di potere e di istituire un sistema efficace di supervisione e valutazione, al fine di limitare adeguatamente il potere e garantire il normale funzionamento<sup>67</sup>.

Inoltre, Papa Francesco ha dato un notevole esempio in questo ambito introducendo una nuova normativa nella Diocesi di Roma, al fine di istituire un organismo di controllo indipendente che garantisca la trasparenza e la legalità nella gestione finanziaria e amministrativa della Santa Sede. Questa iniziativa prevede la creazione di un organismo di controllo indipendente composto da sei membri esperti nelle aree del diritto, finanza e amministrazione. Attraverso tale organismo, la Santa Sede si impegna a promuovere una maggiore trasparenza e legalità nella gestione finanziaria e amministrativa, riducendo al minimo i possibili conflitti di interesse o comportamenti impropri. Ciò dimostra che la Santa Sede riconosce l'importanza di adottare un approccio di supervisione nella gestione e si mostra disponibile ad adottare misure concrete per raggiungere tale obiettivo<sup>68</sup>.

Per realizzare un efficace sistema di controllo, supervisione e valutazione del potere al fine di prevenire la corruzione e l'abuso di potere, suggeriamo che la Congregazione adotti le seguenti misure:

1). Stabilire un solido sistema di gestione del potere: Questo sistema dovrebbe chiarire l'origine, la portata, le responsabilità e le limitazioni del potere, in modo da vincolarne e limitarne efficacemente l'esercizio<sup>69</sup>.

2). Creare un processo di approvazione del potere: Dovrebbe essere stabilito un chiaro flusso e dei requisiti per l'esercizio del potere. Questo processo dovrebbe verificare e approvare l'uso del potere al fine di garantirne la legittimità e la ragionevolezza.

---

<sup>66</sup> Montesquieu nacque da 18 gennaio 1689 - Parigi, 10 febbraio 1755, è stato un filosofo, giurista, storico e pensatore politico francese. È considerato il fondatore della teoria politica della separazione dei poteri.

<sup>67</sup> Cfr. FRANCESCO, *Discorso del santo padre Francesco ai partecipanti all'assemblea dell'Unione dei Superiori Generali (U.S.G.)*, Aula del Sinodo, Sabato, 26 novembre 2022.

<sup>68</sup> Cfr. FRANCESCO, *Costituzione apostolica. In ecclesiarum communione*, circa l'ordinamento del vicariato di Roma, 2023, Art. 31.

<sup>69</sup> Cfr. VC, n. 42.

3). Istituire un meccanismo di supervisione del potere: Questo potrebbe includere la creazione di un comitato di supervisione indipendente permanente, composto da professionisti con indipendenza e autorevolezza. Il compito di questo comitato sarebbe quello di monitorare ed esercitare un controllo efficace sull'uso del potere.

4). Attuare un sistema trasparente e pubblico: Sarebbe opportuno aumentare la trasparenza e la pubblicità nell'esercizio del potere, pubblicando tempestivamente le informazioni pertinenti e consentendo al pubblico di monitorare l'uso del potere. Assicurarsi che le decisioni importanti vengano prese in modo chiaro e documentato, coinvolgendo tutte le parti interessate e rendendo accessibili le informazioni pertinenti.

5). Stabilire un meccanismo di valutazione delle prestazioni: Un sistema obiettivo e completo per valutare l'uso del potere dovrebbe essere implementato. Questo sistema dovrebbe motivare i comportamenti virtuosi e punire quelli impropri.

6). Implementare meccanismi di controllo interni: Procedure di monitoraggio regolari e controlli finanziari dovrebbero essere messi in atto per individuare tempestivamente eventuali abusi o comportamenti impropri.

7). Promuovere la trasparenza nella gestione decisionale: Assicurarsi che le decisioni importanti vengano prese in modo chiaro e documentato, coinvolgendo tutte le parti interessate e rendendo accessibili le informazioni pertinenti.

8). Implementare un sistema di segnalazione delle violazioni, in modo che i membri della Congregazione possano segnalare in modo anonimo eventuali abusi o comportamenti impropri senza timore di ritorsioni.

9). Fornire formazione e sensibilizzazione periodica: I membri della Congregazione dovrebbero ricevere formazione sulla importanza del controllo, della supervisione e dell'etica, al fine di promuovere una cultura organizzativa basata sull'integrità e sulla responsabilità.

Adottando queste misure, la Congregazione sarà in grado di promuovere una gestione responsabile e garantire un ambiente sano e trasparente, in cui l'abuso di potere e la corruzione vengono prevenuti e contrastati in modo efficace.

#### 5.2.3.1.2. Migliorare la norma di vita

La norma di vita è una norma dell'agire che prescrive il modo in cui comportarsi in determinate circostanze, in nome di un ordine costante, ripetutamente verificato in una serie di eventi. Mantiene un tratto di normatività, alimentato dalla pratica e affidato alla libertà. Quindi è decisivo, quando parliamo della norma di vita, il riferimento all'esperienza, il carattere sapienziale<sup>70</sup>.

La norma di vita può aiutare a ritrovare l'ordine iniziale, riportando la distinzione tra le cose e tra le azioni, la distinzione tra il bene e il male, le leggi della morte e della vita. Le norme di vita aiutano a mantenere l'armonia tra le diverse componenti della vita e le dimensioni dell'essere umano, aiutandoci a vivere in modo equilibrato e sereno. Inoltre, la norma di vita può aiutare a prendere in mano la propria vita con serietà e senza alibi, imponendo una disciplina alla persona e alla comunità.

Questo può aiutare a far fronte alle possibili deviazioni e alla tentazione di evasione, promuovendo un senso di responsabilità e di impegno verso se stessi e gli altri. In generale, le norme di vita possono fornire una guida preziosa per vivere una vita significativa e soddisfacente, promuovendo la libertà e la responsabilità individuali e collettive e aiutando a creare un senso di ordine e di armonia nella vita personale e sociale<sup>71</sup>.

La norma di vita seguita con libertà-docilità allo Spirito, non è una legge che schiavizza ma una guida che apre la strada verso un cammino da percorrere. Essa è al servizio della Parola di Dio e aiuta ad attuarla pienamente, portandola al cuore attraverso la carità. La norma di vita può essere compresa nel suo valore di aiuto all'ascolto dello Spirito, alla lettura dei segni dei tempi e al discernimento della volontà di Dio. Essa ha due aspetti complementari: da una parte, custodisce il patrimonio della Congregazione e, dall'altra, apre alla creatività nel futuro<sup>72</sup>.

La Congregazione ha bisogno di completare le norme di vita, poiché rappresentano un importante strumento per mantenere l'ordine e la disciplina all'interno della Congregazione. Le norme di vita complete aiutano a stabilire standard e requisiti chiari per mantenere l'ordine e la

---

<sup>70</sup> Cfr. F. CIARDI, *Il Vangelo, il Carisma e la regola, note per il corso*, Claretianum, PUL 2019, 66.

<sup>71</sup> Cfr. *Ibid*, 68-70.

<sup>72</sup> Cfr. *Ibid*, 108.

disciplina interna, e promuovono un comportamento conforme alla cultura e ai valori per tutti i membri, garantendo un funzionamento regolare dell'intera Congregazione.

L'esercizio dell'azione disciplinare è anche un importante strumento per mantenere l'ordine e la disciplina all'interno della Congregazione e può garantire l'efficace attuazione del sistema. La formulazione di norme adeguate all'esercizio dell'azione disciplinare può promuovere il bene e scoraggiare il male, stimolando l'istinto di ciascuno a fare il bene e soddisfacendo i requisiti di gestione umanistica<sup>73</sup>.

Tuttavia, bisogna prestare attenzione alle modalità e ai metodi di utilizzo. Se l'esercizio dell'azione disciplinare non è appropriato, può produrre conseguenze negative, causando insoddisfazione e conflitti tra i membri della Congregazione e persino danneggiarne l'immagine. Pertanto, l'esercizio dell'azione disciplinare deve essere utilizzato con cautela, tenendo conto dei sentimenti dei membri della Congregazione, cercando di essere giusti, ragionevoli e trasparenti. Allo stesso tempo, è necessario combinare l'idea della leadership umanistica e utilizzare incentivi, guida e altre forme per far sì che i membri della Congregazione seguano spontaneamente le norme di comportamento e migliorino l'efficienza e l'immagine complessive della Congregazione.

#### 5.2.3.2. Utilizzare strumenti e metodi di gestione efficaci

Utilizzare in modo efficace gli strumenti e i metodi di gestione è fondamentale per migliorare l'efficienza e la qualità della gestione, ottimizzare le decisioni manageriali, migliorare la collaborazione e l'efficienza all'interno della Congregazione, nonché potenziare le competenze di gestione e leadership dei superiori. Attraverso l'utilizzo efficace di tali strumenti e metodi, i leader delle Congregazioni possono prendere decisioni gestionali più appropriate, allocare le risorse in modo efficace, migliorare la comunicazione e la collaborazione all'interno dell'organizzazione, aumentare la coesione e l'efficacia complessiva, contribuendo così al raggiungimento degli obiettivi della Congregazione e all'ottenimento di risultati migliori. Pertanto, è estremamente necessario e

---

<sup>73</sup> Cfr. 永亮周, *领导就要用对人*, 机械工业出版社, 北京 2013, 224. (Yongliang ZHOU, *Il leader deve usare le persone giuste*, Edizione Industria Meccanica, Pechino 2013, 224).

importante per ogni leader imparare e utilizzare strumenti e metodi di gestione efficaci.

Per quanto riguarda gli strumenti e i metodi di gestione specifici, in questa discussione ci concentreremo su tre aspetti principali: la gestione delle riunioni, la motivazione e la gestione degli archivi.

#### 5.2.3.2.1. Gestione delle riunioni

L'isolamento è contrario alla natura dell'organismo sociale. La partecipazione attiva dei membri è fondamentale per la crescita e l'esistenza di ogni organismo sociale e la riunione è un fatto sociale importante per questo motivo<sup>74</sup>. Il documento "*Vita Fraterna in Comunità*" sottolinea l'importanza dei raduni e della costruzione della comunicazione all'interno della Congregazione. Esso richiede ai membri di tenere regolarmente riunioni in cui condividere i problemi della comunità, della Congregazione e della Chiesa, nonché i principali documenti correlati. Inoltre, sottolinea che queste riunioni rappresentano un'ottima opportunità per i membri della Congregazione di ascoltare gli altri, esprimere i propri pensieri, rivedere e valutare il lavoro svolto e pensare e pianificare insieme per il futuro<sup>75</sup>.

Le riunioni comunitarie devono diventare un elemento indispensabile nella vita di una comunità. Questo perché le riunioni rappresentano la soluzione più efficace per gestire i processi complessi, specialmente considerando la specializzazione dei gruppi e la crescente complessità delle relazioni. Le riunioni consentono di gestire tali processi in modo più rapido ed efficiente rispetto alla gestione individuale. Tuttavia, affinché le riunioni siano efficaci, è necessario comprendere i diversi tipi di riunioni e le condizioni generali che favoriscono l'efficacia durante le stesse. Ogni tipo di riunione richiede una disciplina e una modalità specifica di partecipazione, che devono essere gestite da un responsabile esperto<sup>76</sup>.

Per amare e creare una comunità, è importante che i membri si incontrino regolarmente in diverse tipologie di riunioni. Le riunioni

---

<sup>74</sup> Cfr. P. GRIÈGER, *Partecipazione e animazione comunitaria*, Ancora, Milano 1982, 166-167.

<sup>75</sup> Cfr. *VFC*, n. 31.

<sup>76</sup> Cfr. P. GRIÈGER, *Partecipazione e animazione comunitaria*, 152-153.

servono a costruire un senso di comunione e appartenenza attraverso la condivisione di informazioni, la discussione degli affari della comunità e le celebrazioni. Inoltre, coinvolgere attivamente tutti i partecipanti è fondamentale per raggiungere un'azione comune e favorire la partecipazione di tutti i membri<sup>77</sup>.

L'uso corretto dell'arte e delle tecniche delle riunioni può aiutare a evitare e gestire le controversie durante le riunioni e migliorarne l'efficienza. Per condurre una riunione efficace, è necessario tenere conto dei seguenti dieci punti fondamentali:

1). Preparazione adeguata prima della riunione, come l'allestimento di un ambiente e di una sede appropriati e la definizione del contenuto della riunione.

2). Chiara definizione degli obiettivi della riunione.

3). Rispetto della disciplina durante la riunione, ad esempio limitando il tempo di intervento di ogni persona a 5-10 minuti.

4). Elaborazione di un ordine del giorno ragionevole che dia a tutti l'opportunità di parlare e discutere insieme.

5). Conclusione della riunione con risultati concreti anziché semplicemente con un discorso vuoto.

6). Formazione sulle conoscenze rilevanti per garantire una riunione efficace.

7). Puntualità nell'inizio e nella conclusione della riunione.

8). Registrazione delle discussioni e delle decisioni prese durante la riunione.

9). Implementazione e rispetto delle decisioni prese durante la riunione.

10). Monitoraggio e follow-up sull'attuazione dei risultati della riunione anche dopo la sua conclusione<sup>78</sup>.

Facilitare riunioni efficaci e parteciparvi attivamente è molto importante per migliorare la personalità e l'efficienza delle persone sul

---

<sup>77</sup> Cfr. J. VANIER, *La comunità. Luogo del perdono e della festa*, trad. M. BARTESAGHI, Jaca Book, Milano 1991<sup>2</sup>, 319-320.

<sup>78</sup> Cfr. 利尚水, *团队精神*, 时事出版社, 北京, 2001, 186-192. (Lishang SHUI, *Spirito di squadra*, Casa editrice di attualità, Pechino 2001, 186-192).

lavoro. La facilitazione delle riunioni richiede competenze specifiche che devono essere studiate e applicate per ottenere risultati efficaci. Non farlo sarebbe un grave errore. Concentrandosi su questi dieci aspetti, le riunioni possono diventare molto efficaci nell'ottenere i risultati desiderati<sup>79</sup>.

#### 5.2.3.2.2. Motivazione

La motivazione è definita come una forza intrinseca che fa agire e che rappresenta un elemento vitale per un piano di azione efficace. La semplice presenza di persone competenti non garantisce risultati se non vi è motivazione. Gli strumenti, le tecniche e i metodi sono insufficienti se manca la motivazione. La motivazione è ciò che manca all'individuo medio per raggiungere il suo potenziale di produttività, essa è fondamentale per far sì che l'organizzazione viva e che i membri della gerarchia siano incitati e disposti a lavorare insieme per l'opera<sup>80</sup>.

Quindi, la motivazione è un importante strumento per stimolare l'entusiasmo delle persone ed è una condizione necessaria per massimizzare il potenziale individuale<sup>81</sup>. Le persone hanno bisogno di essere motivate quando hanno obiettivi nella vita e devono perseguirli, perché la motivazione è un elemento indispensabile per qualsiasi attività che una persona svolge<sup>82</sup>.

La convivenza e l'uguaglianza per tutti sono concetti fondamentali nella vita congregazionale, tuttavia, in pratica, gli svantaggi dell'egualitarismo possono manifestarsi inevitabilmente. Uno svantaggio dell'egualitarismo è che può ignorare le differenze individuali, portando a trascurare i bisogni personali e riducendo così la creatività, l'innovazione e l'entusiasmo individuali. Ciò può influenzare negativamente lo sviluppo della Congregazione. Tuttavia, una motivazione solida può contribuire ad affrontare questi svantaggi dell'egualitarismo.

Le misure di motivazione appropriate possono aiutare i membri della Congregazione a completare meglio la propria missione e responsabilità,

---

<sup>79</sup> Cfr. P. GRIÈGER, *Partecipazione e animazione comunitaria*, 167.

<sup>80</sup> Cfr. *Ibid.*, 105.

<sup>81</sup> Cfr. 逸昕张-丽赵, *管理学原理*, 241. (Yixin ZHANG-Li ZHAO, *Principi di Management*, 241).

<sup>82</sup> Cfr. 利尚水, *团队精神*, 138. (Lishang SHUI, *Spirito di squadra*, 138).

nonché a promuoverne lo sviluppo. Le misure di incentivazione dovrebbero essere equilibrate, sia a livello di interesse complessivo che di attenzione alle differenze individuali, al fine di sfruttare appieno i punti di forza e le abilità di ciascun membro.

Stabilire un ragionevole sistema di motivazione sarà una delle eterne esplorazioni nel governo della Congregazione. La creazione di un sistema di motivazione adeguato sarebbe uno degli aspetti fondamentali della gestione, essendo di grande importanza per lo sviluppo della stessa. Tuttavia, è anche necessario tener conto delle caratteristiche e del contesto culturale della Congregazione e basare il sistema di motivazione sull'amore e la preoccupazione per gli altri, garantendo che sia equo, giusto, trasparente ed efficace e che rispetti i valori spirituali della Congregazione. Solo in questo modo sarà possibile promuoverne efficacemente lo sviluppo e raggiungere obiettivi e ideali comuni.

#### 5.2.3.2.3. Gestione degli archivi

Il documento *Economia a servizio del carisma e della missione* sottolinea l'importanza di conservare correttamente gli archivi della Chiesa per garantire la trasparenza e l'efficienza nell'amministrazione degli affari ecclesiastici. In questo documento, sono evidenziati alcuni importanti ruoli della gestione degli archivi:

1). Valore storico: registrare e conservare la storia e la tradizione della Congregazione, aiuta a comprendere il suo ruolo e senso nella Chiesa e nella società.

2). Necessità di gestione: la Congregazione ha bisogno di essere gestito in modo normato, e la gestione degli archivi è uno strumento importante per fornire informazioni di riferimento e basi per un funzionamento regolare dell'ordine.

3). Requisiti legali: la Congregazione ha bisogno di registrare e conservare i suoi documenti e archivi importanti per soddisfare i requisiti legali e regolamentari della Chiesa.

4). Migliorare il funzionamento e le decisioni: gli archivi possono fornire un importante supporto per la Congregazione e le sue decisioni.

5). Rafforzare la trasparenza e la responsabilità: gli archivi possono aumentare la trasparenza e la responsabilità della Congregazione, aiutando

a supervisionare e revisionarne le attività e le decisioni; identificarne e risolvere alcuni problemi e controversie<sup>83</sup>.

Per quanto riguarda l'attuazione concreta della gestione degli archivi, vorrei proporre i seguenti suggerimenti:

1). Creazione di un piano standard e di normative per la gestione degli archivi: un piano chiaro per la gestione degli archivi può aiutare la Congregazione a definire gli obiettivi, i processi e le responsabilità della gestione degli archivi, garantendo coerenza e sostenibilità. Questo migliorerà la qualità e la coerenza della gestione degli archivi, prevenendo il deterioramento della qualità per motivi umani.

2). Implementazione di un meccanismo di formazione per la gestione degli archivi: la formazione può migliorare le competenze e le capacità del personale responsabile della gestione degli archivi, garantendone la qualità e l'efficienza.

3). Miglioramento della sicurezza nella gestione degli archivi: durante la gestione degli archivi, la sicurezza delle informazioni deve essere presa in considerazione, ad esempio limitando o anonimizzando le informazioni sensibili. È importante garantire che gli archivi non siano ottenuti o utilizzati illegalmente.

4). Creazione di un sistema di gestione degli archivi digitali: la digitalizzazione degli archivi può facilitare lo stoccaggio e la gestione degli stessi, migliorandone l'accessibilità e la condivisione. Tuttavia, nella digitalizzazione, è necessario prestare attenzione alla sicurezza delle informazioni e al backup dei dati.

La gestione degli archivi è una parte importante del processo di sviluppo della Congregazione. Pertanto, è fondamentale che i responsabili delle Congregazioni in Cina prestino grande attenzione e investano adeguatamente in questa area. La gestione degli archivi della Congregazione in Cina ha ancora molta strada da fare, e si spera che continui a innovare e perfezionarsi, apportando un contributo significativo allo sviluppo e alla trasmissione della Congregazione.

---

<sup>83</sup> Cfr. *ES*, n. 44.

#### 5.2.4. Costruire la cultura relazionale

«La vita sussiste dove c'è legame, comunione, fratellanza; ed è una vita più forte della morte quando è costruita su relazioni vere e legami di fedeltà. Al contrario, non c'è vita dove si ha la pretesa di appartenere solo a sé stessi e di vivere come isole: in questi atteggiamenti prevale la morte»<sup>84</sup>. Le relazioni devono essere costruite e mantenute con l'amore come legame in ogni momento. L'amore, «ci fa tendere verso la comunione universale. Nessuno matura né raggiunge la propria pienezza isolandosi. Per sua stessa dinamica, l'amore esige una progressiva apertura, maggiore capacità di accogliere gli altri, in un'avventura mai finita che fa convergere tutte le periferie verso un pieno senso di reciproca appartenenza»<sup>85</sup>.

Inoltre, l'amore crea legami che allargano l'esistenza e ci fanno uscire da noi stessi verso gli altri. Siamo fatti per l'amore e ciò implica l'uscita di sé per trovare negli altri un accrescimento dell'essere. Non possiamo ridurre la nostra vita alla relazione con un piccolo gruppo o alla nostra famiglia, poiché la nostra identità è configurata anche dalle relazioni che ci precedono e ci circondano. Le relazioni autentiche ci aprono agli altri, ci fanno crescere e ci arricchiscono, mentre gli intimismi egoistici possono impedirci di accogliere gli altri<sup>86</sup>.

Fare comunione significa far convergere «*in unum*» i doni di ciascuno lasciando a ciascuno la propria caratteristica, ma orientandoli verso la costruzione di un solo corpo. Fare comunione presuppone avere la coscienza di essere al lavoro per una grande impresa: costruire il corpo del Signore, integrare i Carismi di tutti nella Chiesa, in nome e sotto la guida del Carisma dell'unità<sup>87</sup>.

I risultati del nostro questionario indicano che il rapporto tra la Congregazione e la Diocesi di appartenenza non è molto armonioso. L'Unione Superiore Maggiori in Cina è stata istituita solo di recente e manca ancora di esperienza. La portata e la varietà del suo lavoro devono ancora essere rafforzate. Tra le diverse Congregazioni in Cina, manca una comunicazione, una cooperazione, un'interazione e una condivisione di

---

<sup>84</sup> FT, n. 87.

<sup>85</sup> *Ibid*, n. 95.

<sup>86</sup> Cfr. FT, n. 88-89.

<sup>87</sup> Cfr. P. G. CABRA, *Problemi e compiti dell'autorità religiosa oggi*, Rogate, Roma 1981, 86-87.

risorse pianificate e regolarmente organizzate (Riferisci Cap. 4.2.5.1-4.2.5.2).

Nel contesto cinese, per affrontare questi problemi e praticare la comunione e la fratellanza, proponiamo di impegnarci nelle seguenti iniziative specifiche: 1). Promuovere lo studio dei documenti ecclesiastici e favorire la comunione con la Santa Sede. 2). Rafforzare le relazioni tra le Diocesi e la Congregazione. 3). Promuovere lo scambio e l'assistenza reciproca tra le Congregazioni religiose. 4). Potenziare il lavoro dell'Unione Superiore Maggiori di Cina.

5.2.4.1. Promuovere lo studio dei documenti ecclesiastici e la comunione con la Santa Sede.

I risultati della domanda a scelta multipla numero 3 del questionario rivolta alle Suore hanno mostrato che su un totale di 538 Suore che hanno risposto alle domande, circa il 59% (317 Suore) ha dichiarato che i leader della loro Congregazione sono abbastanza arbitrari: non seguono il diritto canonico, il diritto della Congregazione e le decisioni delle Conferenze della Congregazione (vedi grafico 4-16). Per affrontare questo problema, crediamo che il punto chiave sia studiare, prestare attenzione e obbedire alle leggi della Chiesa, nonché ai documenti e alle istruzioni della Santa Sede.

I Vescovi e i Superiori Generali hanno la responsabilità di promuovere la conoscenza dei documenti del Concilio Vaticano II, del Diritto Canonico e delle dichiarazioni del Papa riguardanti l'episcopato, la vita religiosa e la Chiesa locale, nonché le relazioni tra di loro. Per realizzare questo obiettivo, il Papa raccomanda l'organizzazione di incontri tra Vescovi e Superiori religiosi, nonché la creazione di corsi speciali dedicati a presbiteri, religiosi e laici impegnati in attività apostoliche. È fondamentale garantire che questa formazione non rimanga riservata a pochi privilegiati, ma sia accessibile a tutti coloro che desiderano approfondire la loro conoscenza. Inoltre, è importante diffondere queste conoscenze attraverso diverse modalità, come la stampa, i mezzi di comunicazione e altre iniziative pubbliche, in modo da raggiungere un pubblico più ampio e favorire una migliore comprensione degli insegnamenti della Chiesa<sup>88</sup>.

---

<sup>88</sup> Cfr. *MR*, n. 29.

Nella Chiesa cattolica, i documenti e le direttive emessi dal Vaticano e dal Magistero della Chiesa rivestono un'importanza estrema. Essi rappresentano non solo l'autorità e la tradizione della Chiesa, ma forniscono anche una guida pratica per i fedeli e i religiosi nella pratica della loro fede. La sensibilità e l'attenzione alle nuove dinamiche e alle direttive del Vaticano non solo possono promuovere la coesione e l'unità all'interno della Chiesa, ma anche rafforzare la sua capacità di affrontare i cambiamenti sociali e promuovere la diffusione del Vangelo.

In un contesto in cui lo sviluppo della Chiesa in Cina è lento, le Chiese locali e le Congregazioni devono essere sensibili e attente alle nuove dinamiche e alle direttive del Vaticano. È importante imparare attivamente e mettere in pratica le direttive della leadership della Chiesa, al fine di promuovere una sana crescita della Chiesa in Cina. Questo richiede un impegno costante nello studio e nella comprensione dei documenti ecclesiastici, del Diritto canonico e delle dichiarazioni papali pertinenti. L'adesione a queste direttive non solo contribuirà alla coerenza e all'unità della Chiesa, ma aiuterà anche a guidare e a sostenere i fedeli nel contesto sociale e culturale specifico della Cina.

#### 5.2.4.2. Rafforzare le relazioni tra le Diocesi e la Congregazione

La relazione tra la Diocesi e la Congregazione diocesana è basata su principi di apertura al dialogo, al rispetto reciproco, all'inclusione e al rispetto dei limiti<sup>89</sup>. Il Vescovo della Diocesi e la Superiora Generale dovrebbero mantenere un contatto stretto per conoscere il lavoro e le esigenze della Congregazione fornendo supporto e guida quando è necessario. Le Congregazioni diocesane svolgono un ruolo importante nell'opera dell'apostolato, pertanto il Vescovo della Diocesi e la Superiora Generale dovrebbero collaborare strettamente, fornendo supporto e incoraggiamento reciproco.

Nella realtà cinese, si verificano tensioni e conflitti tra alcune Diocesi e alcune Congregazioni diocesane, spesso causati da differenze di ruoli, responsabilità e modalità di lavoro. Per risolvere tali problemi, il Vescovo e il Responsabile della Congregazione dovrebbero stabilire relazioni di potere equilibrate, distribuendo in modo equo le risorse e gli interessi, comunicando e negoziando. Entrambe le parti dovrebbero

---

<sup>89</sup> Cfr. *Ibid*, n. 45.

rispettare i rispettivi ruoli e responsabilità, le diverse modalità di lavoro, evitando così conflitti e malintesi inutili. Allo stesso tempo, dovrebbero essere stabiliti obiettivi e piani di lavoro chiari per garantire che entrambe le parti lavorino in modo ordinato ed efficiente.

La Diocesi e le Congregazioni diocesane in Cina possono collaborare in vari modi, come pianificare congiuntamente attività di evangelizzazione, fornire assistenza alle famiglie povere della Diocesi, prendersi cura degli orfani, dei malati e degli anziani, partecipare insieme al lavoro pastorale e alla formazione. Inoltre, possono migliorare le competenze professionali e la qualità del servizio dei membri delle Congregazioni, fornire risorse e assistenza per sostenere il lavoro di servizio delle Congregazioni, come materiali, spazi, finanziamenti, ecc.

Per mantenere la coesione, è importante che il Vescovo diocesano conosca e sostenga il lavoro e le esigenze delle Congregazioni Diocesane. Allo stesso modo, le Congregazioni diocesane dovrebbero partecipare attivamente alle attività della loro Diocesi. Questa reciprocità e collaborazione possono favorire una sinergia efficace tra la Diocesi e le Congregazioni, portando a un servizio più completo e significativo alla comunità cristiana.

#### 5.2.4.3. Promuovere lo scambio e l'assistenza reciproca tra le Congregazioni religiose

Il documento *Vita consecrata* sottolinea che le persone consacrate, unite dalla sequela di Cristo e animate dallo stesso Spirito, devono manifestare visibilmente l'amore evangelico come tralci dell'unica Vite. La fraternità tra gli Istituti, pur mantenendo l'indole propria di ciascuno, è chiamata ad essere esemplare e di stimolo alle altre componenti ecclesiali. San Bernardo afferma che è necessario amare tutti gli Istituti, poiché tutti hanno bisogno l'uno dell'altro per ricevere il bene spirituale che non possiedono. La Chiesa è una pluralità unica e una unità plurale, e la sua unità consiste in una medesima carità<sup>90</sup>.

Papa Francesco invita i religiosi e le religiose ad essere esperti di comunione, ad essere in prima linea per fare della Chiesa la casa e la scuola della comunione. Il Papa chiede che ci sia una maggiore comunione tra i membri dei diversi Istituti, perché nessuno costruisce il futuro isolandosi,

---

<sup>90</sup> Cfr. VC. n. 52

ma solo riconoscendosi nella verità di una comunione che si apre sempre all'incontro, al dialogo, all'ascolto e all'aiuto reciproco. La Vita Consacrata è chiamata a perseguire una sincera sinergia tra tutte le vocazioni nella Chiesa, a partire dai presbiteri e dai laici, per far crescere la spiritualità della comunione al proprio interno e poi nella stessa comunità ecclesiale e oltre i suoi confini. In questo modo, sarà offerta una reale testimonianza profetica<sup>91</sup>.

Per realizzare la comunione tra le Congregazioni, è necessario attuare la carità in azioni concrete e stabilire relazioni interattive. La chiave per stabilire relazioni è la reciproca comprensione e sostegno. Per cui, si possono organizzare attività congiunte, promuovere lo scambio culturale, approfondire lo scambio di fede, collaborare e sviluppare progetti di assistenza reciproca, e promuovere la cultura di "camminare insieme" e del rispetto reciproco. Promuovere lo scambio e l'assistenza reciproca tra le Congregazioni religiose può favorire la collaborazione, l'unità e il sostegno tra di loro. Ecco alcuni suggerimenti su come promuovere tale scambio e assistenza:

1). Creare una rete di comunicazione: Favorire la creazione di una rete di comunicazione tra le diverse Congregazioni religiose può essere un modo efficace per facilitare lo scambio di informazioni. Si potrebbe creare una piattaforma online o un gruppo di discussione dedicato alle Congregazioni, in cui i membri possano condividere notizie, risorse, esperienze e buone pratiche.

2). Organizzare incontri e conferenze: Organizzare incontri regolari o conferenze tra le Congregazioni religiose può essere un'opportunità per riunire i loro rappresentanti e facilitare la condivisione di conoscenze. Questi eventi possono includere sessioni di presentazione, dibattiti, workshop e momenti di preghiera o meditazione comuni. Inoltre, si potrebbe considerare la rotazione degli incontri presso le diverse Congregazioni per favorire la reciproca conoscenza e ospitalità.

3). Promuovere la formazione e la condivisione di competenze: Sostenere la formazione e la condivisione di competenze tra le Congregazioni religiose può essere molto utile. Si potrebbero organizzare corsi, seminari o workshop tematici in cui i membri delle diverse

---

<sup>91</sup> Cfr. FRANCESCO, *Lettera apostolica del santo Padre Francesco a tutti i consacrati in occasione dell'anno della Vita Consacrata*, II-3, Vaticano, 21 novembre 2014, Festa della Presentazione della Beata Vergine Maria.

Congregazioni possano insegnare e imparare gli uni dagli altri, contribuendo alla crescita personale e spirituale di tutti i partecipanti.

4). Collaborare su progetti di servizio e missione: Le Congregazioni religiose possono unire le forze per affrontare le sfide sociali e offrire assistenza alle comunità in cui operano. Si potrebbero identificare progetti di servizio e missione che coinvolgano più Congregazioni, ad esempio nel campo dell'istruzione, della cura degli anziani, dell'assistenza ai bisognosi o dell'ambiente. La collaborazione su tali progetti può ampliare l'impatto e favorire un maggiore sostegno reciproco.

5). Condividere risorse materiali e spirituali: Le Congregazioni religiose possono considerare la condivisione di libri, materiali liturgici, spazi di preghiera o esperienze spirituali specifiche. Questo scambio può arricchire la vita religiosa di tutti i partecipanti e promuovere la comprensione e l'unità tra le diverse Congregazioni.

6). Creare programmi di scambio e ospitalità: Promuovere programmi di scambio e ospitalità tra le Congregazioni religiose può essere un modo efficace per favorire la conoscenza reciproca e il sostegno pratico. Si potrebbero organizzare periodi di permanenza tra le diverse Congregazioni, in cui i membri possono vivere e lavorare insieme, imparando le rispettive tradizioni, attività e spiritualità.

Inoltre, per promuovere la comunione, quelle Congregazioni che hanno una notevole esperienza e capacità dovrebbero aiutare quelle più deboli, condividendo con esse le migliori pratiche e risorse per promuoverne lo sviluppo. Le piccole Congregazioni possono essere assistite attraverso l'offerta di orientamento e formazione, la condivisione di esperienze, l'aiuto nella risoluzione di problemi, la partecipazione ad attività comuni, la fornitura di risorse e supporto, e la creazione di progetti congiunti. In breve, le Congregazioni possono mettersi in contatto e collaborare in vari modi, costruendo fiducia e amichevoli rapporti, per raggiungere la missione e obiettivi comuni.

#### 5.2.4.4. Potenziare il lavoro dell'Unione Superiore Maggiori di Cina (USMC)

A causa della breve durata dell'USMC e delle limitazioni dovute a vari fattori oggettivi, lo sviluppo della sua organizzazione è stato lento.

Tuttavia, di seguito sono riportate alcune direzioni di lavoro che potrebbero contribuire all'espansione futura dell'USMC:

1). Offrire servizi e risorse mirati: Fornire servizi e supporto mirati in base alle esigenze dei presidenti dell'USMC. Ciò può includere corsi di formazione, report di ricerca, servizi di consulenza, ecc., al fine di soddisfare le esigenze dei membri e migliorare le loro capacità di sviluppo. Si possono organizzare conferenze che coprano argomenti come competenze manageriali, sviluppo organizzativo e gestione delle risorse umane. L'obiettivo è fornire risorse e strumenti pratici che siano specifici per le necessità dei presidenti dell'Unione Superiore Maggiori di Cina, aiutandoli a sviluppare le loro competenze e ad affrontare le sfide che incontrano nel loro ruolo di leadership.

2). Rafforzare gli scambi e la cooperazione nazionale e internazionale: Creare un canale di comunicazione efficace per promuovere la cooperazione e gli scambi tra i Superiori dell'USMC. Si possono organizzare regolarmente incontri, seminari e tavole rotonde per condividere esperienze, discutere questioni comuni e sviluppare piani di cooperazione. Inoltre, è importante intrattenere scambi e collaborazioni attive con la federazione UISG o altre organizzazioni simili di carattere internazionale, al fine di apprendere dalle loro esperienze pratiche migliori. Ad esempio, partecipare a conferenze internazionali, seminari e progetti per promuovere lo scambio e la cooperazione tra i presidenti delle associazioni edili di diversi paesi e regioni.

3). Creare un centro di formazione condiviso: L'obiettivo è quello di fornire una piattaforma educativa per le Congregazioni a livello nazionale. Attraverso l'utilizzo di piattaforme di apprendimento online, l'organizzazione di seminari e workshop in presenza, sarà possibile offrire una vasta gamma di corsi di formazione per soddisfare le diverse esigenze dei partecipanti. Questo centro di formazione condiviso permetterà alle Congregazioni di accedere a risorse educative e di apprendimento, contribuendo al loro sviluppo e miglioramento continuo.

4). Condurre ricerca e promozione: Saranno condotti progetti di ricerca al fine di acquisire una comprensione approfondita della situazione attuale e delle sfide che le Congregazioni affrontano. Questa ricerca servirà come punto di riferimento e fornirà supporto decisionale ai Superiori delle Congregazioni. Saranno identificate le aree critiche che richiedono

interventi specifici, consentendo di sviluppare strategie mirate per affrontare le sfide e promuovere il progresso delle Congregazioni.

#### 5.2.5. Costruire la cultura formativa

I risultati del nostro questionario mostrano che, in termini di formazione, i problemi delle Congregazioni cinesi nell'ultimo decennio generalmente mancano di formazione olistica, formale e sistematica. Inoltre, dopo che alcune Congregazioni hanno sperimentato collisioni tra la spiritualità tradizionale e la spiritualità contemporanea, per un certo periodo non sono riuscite a trovare un punto di equilibrio, il che ha portato alcune Suore a diversi gradi di distorsione che si sono manifestate nella personalità, nella psicologia e nella spiritualità. Negli ultimi anni, si sono verificate situazioni caotiche nella formazione come: seguire ciecamente la tendenza del momento, partecipazione eccessiva senza indicare e seguire obiettivi formativi (Riferisci Cap.4.2.6.).

Per quanto riguarda la formazione delle Superiori, finora le Congregazioni mancano generalmente di corsi di formazione organizzati, pianificati e sistematici. Alcune Superiori possono formare se stesse e migliorarsi solo tramite l'autoformazione. Inoltre, c'è una carenza generale di personale professionalmente preparato e alcune formatrici mancano di conoscenze e competenze specialistiche (Riferisci 4.2.6.3).

Per affrontare i problemi di cui sopra, suggeriamo i seguenti punti: l'auto-formazione dei leader, la formazione delle leader ai vari livelli<sup>92</sup>, formazione professionale, nuovi orientamenti della formazione ai membri.

##### 5.2.5.1. Auto-formazione dei leader

La formazione olistica dei leader religiosi comprende molti aspetti per sviluppare la persona in modo completo, tra cui la sfera spirituale, emotiva, sociale, intellettuale e fisica. Questa formazione mira all'integrazione di tutte le dimensioni della vita, fornendo competenze e conoscenze necessarie per guidare le comunità religiose. Inoltre, è

---

<sup>92</sup>Adotto questa espressione generale dato che ogni Congregazione usa nome diversi per indicare i Superiori responsabili delle varie realtà; comunità locale; provincie o ispettore, delegazioni, vicariati, formatrici, ecc.

necessario sviluppare le capacità della leadership e la gestione, qualità essenziali che un capo deve avere.

È responsabilità di ogni leader di continuare la propria formazione olistica per la crescita personale; la responsabilità dello sviluppo e della crescita personale spetta al singolo individuo. L'auto-trascendenza è una caratteristica umana che permette di superare se stessi e di realizzare il proprio potenziale. Come Superiore Generale di una Congregazione, l'autoformazione è una delle capacità indispensabili per diventare un vero leader. L'autoformazione è una parte essenziale della carriera e della crescita personale. Attraverso l'apprendimento continuo e l'autosviluppo, cercando feedback e guida, sviluppando la consapevolezza di sé, costruendo una rete di supporto e mantenendo una buona salute fisica e mentale, è possibile diventare un leader competente e servire meglio i propri subordinati e la Congregazione.

In altre parole, l'autoformazione implica anche prendersi cura di se stessi, ossia dedicare attenzione alle esigenze del proprio corpo, della mente e dell'anima. Papa Francesco dice: «“Per custodire” dobbiamo anche avere cura di noi stessi! Custodire vuol dire allora vigilare sui nostri sentimenti, sul nostro cuore, perché è proprio da lì che escono le intenzioni buone e cattive: quelle che costruiscono e quelle che distruggono!... il prendersi cura, il custodire chiede bontà, chiede di essere vissuto con tenerezza»<sup>93</sup>. Sull'auto-formazione, ne parliamo sia dal punto di vista umano che spirituale.

#### 5.2.5.1.1. Formazione delle emozioni

Come leader, è importante non solo saper gestire le proprie emozioni, ma anche gestire le emozioni e le reazioni dei membri della Congregazione. L'addestramento emotivo può aiutare i leader a comprendere meglio e a controllare le proprie emozioni, nonché a comprendere meglio le emozioni dei membri e a gestire meglio le emozioni degli altri. Ciò contribuirà a migliorare l'intelligenza emotiva e la capacità di gestione dei leader, consentendo loro di guidare la comunità in modo più efficace e di stabilire relazioni comunitarie migliori.

---

<sup>93</sup> FRANCESCO, *Omelia di Papa Francesco*. Piazza San Pietro, Martedì, 19 marzo 2013.

Le emozioni sono una reazione naturale dell'essere umano e, quando si affrontano sfide e difficoltà, esprimere adeguatamente le emozioni può contribuire a rafforzare il legame tra i membri della comunità, migliorare la comunicazione e favorire la reciproca comprensione. Tuttavia, se le emozioni sono troppo intense, possono influire sul giudizio e sulle decisioni del leader, creando un ambiente di vita instabile e una cattiva atmosfera nella comunità.

Un leader, capace di gestire le proprie emozioni, non solo può migliorare la propria leadership e intelligenza emotiva, ma può anche offrire ai subordinati un buon esempio e una guida, aumentando la coesione e la capacità di collaborazione dell'intera comunità. La gestione delle emozioni consente ai leader di mantenere un atteggiamento calmo e obiettivo di fronte alle sfide e alle difficoltà. Ciò può migliorare la capacità decisionale dei leader, consentendo loro di analizzare meglio i problemi e prendere decisioni corrette, evitando giudizi errati dovuti a fluttuazioni emotive. La gestione delle emozioni può anche favorire la comunicazione e la comprensione tra i membri della Congregazione.

Quando i leader sono in grado di esprimere e controllare efficacemente le proprie emozioni, possono comunicare meglio con i subordinati, comprendere le loro esigenze e difficoltà e fornire supporto e aiuto. Ciò non solo aiuta a creare un buon ambiente di lavoro, ma aumenta anche la loro soddisfazione e felicità nella vita, consentendo loro di affrontare meglio le sfide del lavoro e della vita.

#### 5.2.5.1.2. Stile di vita sano e benessere

Il lavoro di leadership può influenzare la salute del leader, quindi è importante mantenere uno stile di vita sano che includa attività fisica regolare e una dieta equilibrata. La cura di sé è fondamentale per operare in modo sano e non è un atto egoistico, ma piuttosto un modo per proteggere il proprio dono prezioso e poterlo offrire agli altri<sup>94</sup>.

Coltivare la capacità di giocare è necessario per mantenere una buona salute emotiva e mentale. Il bambino in ognuno di noi può aiutarci a mantenere un senso di meraviglia, di stupore e di pura giocosità che ci mantiene vivi e felici. La capacità di giocare è infatti uno dei segni di una

---

<sup>94</sup> Cfr. C. C. EZEANI, *Formazione olistica dei leader delle Congregazioni religiose per la missione in un mondo in rapido mutamento*, in *Bollettino UISG*, 177 (2022) 35-36.

persona emotivamente sana. Il gioco è per tutti, non è solo per i bambini. Inserire il gioco nelle attività quotidiane può portare un senso di gioia e rilassamento, aiutando a prevenire l'irritabilità e l'esaurimento. Quindi, la formazione olistica del leader dovrebbe includere il gioco come un aspetto della loro vita per mantenerli emotivamente sani e felici<sup>95</sup>.

#### 5.2.5.1.3. Formare un atteggiamento autocritico e autoriflessivo

Nella vita umana, l'arroganza è un problema diffuso e per i leader questa patologia ha un impatto estremamente negativo. L'arroganza può portare i leader a perdere la capacità di comunicare con gli altri, rendendolo cieco e prendendo decisioni sbagliate. Per evitare che ciò accada, i leader devono imparare ad osservare e riflettere sulle proprie emozioni e pensieri, ad accettare umilmente il feedback e le opinioni degli altri, e a sviluppare la propria capacità di autoconsapevolezza. Questa capacità richiede tempo ed impegno e richiede un costante processo di riflessione e regolazioni continue.

È molto importante fermarsi di tanto in tanto per riflettere sulla propria vita e sulle proprie scelte. Prendere un attimo di respiro e fare una valutazione onesta della propria situazione può aiutare a ottenere una maggiore chiarezza e consapevolezza su ciò che si sta facendo e dove si sta andando. Inoltre, riflettere sui propri ostacoli e sui propri punti di forza può aiutare a capire come superare le difficoltà e sfruttare al meglio le proprie risorse. Solo sapendo dove si è, conoscendo il luogo da cui si parte, si può tracciare con sicurezza il percorso verso il punto in cui si vuole arrivare. Il primo passo del cambiamento, quindi, risulta proprio quello di fare chiarezza su noi stessi, su dove siamo e dove vogliamo andare<sup>96</sup>.

Attraverso la cura consapevole delle proprie capacità di autoconsapevolezza, i leader possono comprendere meglio i propri punti di forza e di debolezza e imparare e crescere dai feedback e dai consigli degli altri. Con tali sforzi, i leader possono gestire meglio le questioni, prendere decisioni più sagge e guidare la sana crescita della Congregazione.

---

<sup>95</sup> Cfr. *Ibid*, 33.

<sup>96</sup> Cfr. D. SILVESTRI, *Il potere del cambiamento. Preparare la tua mente per il successo*, Editore ulrico hoepli, Milano 2019, 14-15.

#### 5.2.5.1.4. Accompagnamento

Come leader, il compito e le decisioni spesso sono molto impegnativi e questo tipo di lavoro porta spesso a sentimenti di solitudine e pressione. In queste situazioni, un accompagnatore o direttore esperto può aiutare la leader a gestire meglio le emozioni e lo stress, fornendo idee e metodi preziosi per risolvere i problemi e aiutandola a capire i suoi punti ciechi e le sue lacune, ampliando la sua visione e prospettiva sui problemi e le sfide.

Instaurare una relazione di fiducia e di rispetto reciproco con un direttore o l'accompagnatore in un atteggiamento aperto, umile può far sì che la leader tragga beneficio dall'esperienza e dalla conoscenza del direttore, ottenendo il supporto e l'incoraggiamento necessari per sviluppare l'intelligenza emotiva e la capacità di gestire situazioni complesse. Inoltre, la leader può sviluppare e migliorare il proprio stile e metodo di leadership. Pertanto, trovare un accompagnatore o direttore adatto può avere un impatto positivo sulla crescita personale sia della leader che sullo sviluppo dell'intera comunità religiosa.

Papa Francesco, sull'importanza dell'accompagnamento e della guida spirituale nella vita cristiana, afferma che, sebbene avere un direttore o l'accompagnatore non sia un obbligo tuttavia è importante avere qualcuno che ci aiuti a camminare nella vita spirituale, perché senza accompagnamento spirituale, non si crescerà bene. Nello stesso tempo, il Papa ha anche chiarito che i criteri per trovare una guida spirituale sono quelli che ci suscita fiducia e simpatia spirituale<sup>97</sup>.

#### 5.2.5.1.5. Tempo di solitudine e incontro con Dio

Nella frenetica routine quotidiana, i leader possono trascurare le esigenze spirituali e perdere un fattore importante per un'efficace leadership. Pertanto, è importante che si ricordino di mantenere una connessione con Dio e coltivare il proprio spirito. I leader dovrebbero sempre tenere presente che «la preghiera è l'anima del lavoro dell'apostolo»<sup>98</sup>. Inoltre, è necessario prevedere un tempo sufficiente per la preghiera personale per incontrare il Signore in tranquillità. Solo così, i

---

<sup>97</sup> Cfr. FRANCESCO, *Discorso del santo padre Francesco a seminaristi e sacerdoti che studiano a Roma*, Aula Paolo VI, Lunedì, 24 ottobre 2022.

<sup>98</sup> VC. n. 67.

leader possono mantenere la loro fermezza e la chiarezza mentale, servire meglio la Congregazione e promuovere il suo sviluppo.

#### 5.2.5.1.6. Mantenere un atteggiamento di apertura, di apprendimento e di costante aggiornamento

I leader hanno bisogno di mantenere un costante aggiornamento culturale (lettura, studio, frequentazione di corsi...). Nonostante il loro impegnativo lavoro, dovrebbero continuare a coltivare questa abitudine per rimanere radicati nella loro vocazione religiosa e per rafforzare la loro spiritualità. Fortunatamente, ci sono molte risorse a disposizione dei leader per aiutarli nella loro ricerca di letture spirituali. Per esempio, le librerie, i centri media e i siti web offrono una vasta selezione di libri, riviste e articoli su temi spirituali, il magistero sulla Vita Consacrata, come la meditazione, la preghiera, la riflessione e la saggezza religiosa<sup>99</sup>.

Inoltre, i leader possono anche suggerire agli altri di leggere materiale spirituale, offrendo consigli su letture specifiche o organizzando gruppi di lettura per discutere insieme di tali temi. Questi gruppi di lettura possono essere una fonte di ispirazione e di crescita spirituale per i partecipanti, aiutandoli a sviluppare una maggiore consapevolezza di sé e una maggiore connessione con la loro fede. Solo ricercando attentamente informazioni di vario tipo e valutandole in modo corretto è possibile comprendere i segni dei tempi<sup>100</sup>.

#### 5.2.5.1.7. Esercizi quotidiani sulla strada del buon pastore

L'atteggiamento di Gesù è connotato dalla sua vicinanza alle pecore smarrite e sofferenti. Un buon pastore deve sempre essere vicino alla sua gente, sentire compassione e capacità di commuoversi, e non aver paura di toccare la carne ferita dell'altro. La vicinanza è un segno di un buon pastore e di una buona persona<sup>101</sup>. Gesù è il pastore per eccellenza, che si prende cura delle sue pecore e le guida sulla strada della salvezza. Il buon pastore è colui che ascolta il gregge, lo guida e lo cura. Il gregge sa

---

<sup>99</sup> Cfr. C. C. EZEANI, *Formazione olistica dei leader*, 32-33.

<sup>100</sup> Cfr. G. BRONDINO-M. MARASCA, *Il servizio della leadership. Il ruolo del Superiore oggi*, 92.

<sup>101</sup> Cfr. FRANCESCO, *Meditazione mattutina nella cappella della domus sanctae marthae*, Lunedì, 30 ottobre 2017.

distinguere tra i pastori, e si fida solo di coloro che assomigliano a Gesù. La mitezza è uno dei segni del buon pastore, che deve essere tenero e vicino alle sue pecore. Il pastore buono conosce le sue pecore per nome, e si prende cura di ognuna di esse come se fosse l'unica<sup>102</sup>.

Una leader qualificata ha bisogno di coltivarsi, avere una mentalità e consapevolezza e azioni che dimostrano la cura per gli altri. Come Superiora Generale della Congregazione, è necessario ricordare la propria missione e coltivare consapevolmente l'atteggiamento del buon pastore, praticando ogni giorno il suo cammino e impegnandosi a prestare attenzione e cura alle persone bisognose. La formazione di questa abitudine comportamentale può aiutare la leader a comprendere e adottare sempre più profondamente lo spirito del servo di Cristo.

#### 5.2.5.2. Formazione delle leader ai vari livelli

È estremamente importante formare dei leader ai vari livelli per migliorare le loro capacità di leadership. Si possono creare opportunità di formazione e sviluppo, offrire feedback e orientamento, fornire supporto e risorse ai leader ai vari livelli, conoscendo i diritti e le responsabilità appropriate e creando una cultura di collaborazione e condivisione. Queste misure possono aiutare le leader nelle loro rispettive competenze a migliorare le loro capacità e qualità, promuovendo così lo sviluppo e la crescita dell'intera della Congregazione.

Attraverso la formazione di queste leader, è possibile rafforzare lo spirito di squadra e la coesione, perché le leader nelle rispettive responsabilità possono diventare ponti tra le comunità, promuovendo lo scambio di informazioni e la collaborazione tra di loro. Possono coordinare e gestire meglio la propria comunità, migliorando l'efficienza e la qualità del lavoro dell'intero gruppo, rendendo così la Congregazione più forte. Inoltre, fornendo formazione alle leader nei loro rispettivi compiti, è possibile aiutarle a diventare nuove leader che possono assumere la carica di presidente in futuro, guidando l'intera Congregazione verso un futuro ancora più luminoso. Pertanto, la formazione delle leader ai vari livelli è

---

<sup>102</sup> Cfr. FRANCESCO, *Celebrazione mattutina trasmessa in diretta dalla cappella di casa santa Marta omelia del santo padre Francesco, "la mitezza e la tenerezza del buon pastore"*, Cappella di casa santa Marta Domenica, 3 maggio 2020.

un compito estremamente importante che ha un significato cruciale per lo sviluppo e la crescita dell'intera Congregazione.

#### 5.2.5.3. Formazione professionale

La formazione professionale è fondamentale per acquisire le competenze e le conoscenze necessarie per svolgere un lavoro in modo efficace ed efficiente. Nel caso del servizio delle Suore, oltre all'entusiasmo e all'amore, è richiesta una formazione professionale per poter assumere vari ruoli. Tuttavia, in Cina nelle Congregazioni ci sono poche opportunità di formazione professionale per le Suore, causando una carente gestione professionale nei vari ruoli.

Per affrontare questa questione, si possono organizzare corsi di formazione specifici per acquisire le competenze necessarie come nella gestione finanziaria e degli archivi. Inoltre, coinvolgere professionisti del settore sociale può offrire orientamento e consulenza per promuovere la professionalizzazione dei servizi correlati alle discipline sociali. Per quanto riguarda la formazione teologica, le Suore possono essere inviate nei seminari per ricevere una formazione adeguata, o possono essere organizzati corsi e conferenze pertinenti da professionisti.

Per quanto riguarda la modalità di formazione, le Congregazioni possono cooperare tra loro per organizzare la formazione centralizzata o affidare la formazione a organizzazioni professionali. Ciò permette di condividere le risorse e di ottenere risultati più efficaci a costi inferiori.

#### 5.2.5.4. Nuovi orientamenti della formazione ai membri

Uno dei compiti importanti della Superiora Generale è quello di prestare attenzione attiva alla crescita e allo sviluppo dei membri, fornire loro supporto e guida per assicurare ai membri uno sviluppo completo e aiutarle a stabilire un sistema di valori che sia in linea con l'esigenza dei tempi e la cultura della propria Congregazione. Col mutare dei tempi, la Congregazione deve sapersi evolvere con saggezza.

Di conseguenza, la Superiora Generale deve avere una visione acuta, conoscere profondamente i segni dei tempi e ascoltare i problemi e le esigenze dei membri, al fine di formulare programmi di sviluppo e linee guida adatti ai tempi e alle esigenze della Congregazione, per assicurare

che i membri ricevano una formazione più completa e pratica, che li aiuti a instaurare e approfondire i valori in linea con il tempo, per gettare le basi solide della fede che saranno molto importanti per affrontare le sfide e le opportunità della vita futura e lo sviluppo della integralità nella sua totalità.

Analizzando la situazione confusa della formazione, e la situazione della vita spirituale delle Suore nelle diocesi cinesi, abbiamo concluso che la radice di alcuni problemi risiede in due fattori: il contenuto della formazione è fuori fuoco e la mancanza di pianificazione e di orientamento nella formazione. Inoltre, coloro che ricevono formazione presentano carenze nella maturità spirituale, nei valori corretti, nella capacità di prendere decisioni, nelle relazioni interpersonali, nella relazione con il divino, nella capacità di cooperare e nella motivazione. Per affrontare questi problemi, raccomandiamo le seguenti misure:

1). Educazione sulla cultura del sistema di valori fondamentali: Fornire una formazione mirata che promuova i valori fondamentali e la loro comprensione e integrazione nella vita quotidiana delle Suore.

2). Formazione affettiva e relazionale: Offrire programmi formativi per sviluppare le competenze emotive e relazionali, consentendo alle Suore di stabilire relazioni sane e significative con gli altri.

3). Formazione all'esperienza di Gesù: Approfondire la conoscenza e l'esperienza della figura di Gesù attraverso la preghiera, la meditazione e lo studio delle Sacre Scritture, incoraggiando una relazione personale con Cristo.

4). Formazione al santo desiderio: Guidare le Suore nell'approfondire il loro desiderio di santità, incoraggiando una ricerca costante dell'unità con Dio e l'imitazione di Cristo.

5). Formazione alla capacità di fare scelte e perseverare: Aiutare le Suore a sviluppare una solida capacità di discernimento e a prendere decisioni coerenti con i valori cristiani, incoraggiando anche la perseveranza nelle scelte prese.

6). Formazione alle motivazioni valoriali: Promuovere la comprensione e l'adozione di motivazioni che siano allineate con i principi evangelici, come l'amore, la compassione, la giustizia e la solidarietà.

7). Formazione alla mentalità sinodale: Inculcare alle Suore una mentalità sinodale, che promuova la collaborazione, la partecipazione

attiva e la condivisione delle responsabilità all'interno della comunità religiosa.

Qui si approfondisce la formazione di una mentalità sinodale. La sinodalità è una caratteristica essenziale della Chiesa che non può esistere senza di essa. Implica il rispetto dei diritti e delle esigenze individuali, nonché la collaborazione e la solidarietà tra tutti i membri della comunità ecclesiale. A lungo trascurata, la sinodalità è oggi vista come un segno dei tempi e una necessità per un governo della Chiesa meno centralizzato e più attento alle esigenze delle comunità locali. Secondo Papa Francesco, la sinodalità implica un cammino insieme, caratterizzato dall'ascolto reciproco e dal discernimento comune. Non si tratta solo di una struttura gerarchica, ma di una comunità di persone che si ascoltano l'un l'altra, alla luce del Vangelo<sup>103</sup>.

La sinodalità si riferisce alla partecipazione attiva e condivisa di tutti i membri della Chiesa alla sua vita e alla sua missione. In una Chiesa sinodale, le decisioni sono prese in modo collegiale e consultivo, valorizzando e rispettando la diversità di opinioni e punti di vista. La sinodalità deve essere desiderata e coltivata a tutti i livelli della Chiesa, non solo dal Papa o dai suoi stretti collaboratori. Deve diventare uno stile di vita per la Chiesa, un modo naturale di operare e pensare. Questo richiede l'impegno di tutti i membri che devono condividere il sogno della sinodalità e lavorare insieme per realizzarlo. Il sogno della sinodalità non può essere portato avanti da una sola persona, ma deve essere condiviso da tutta la comunità cristiana. Solo così si può creare un clima di fiducia, sostegno reciproco e collaborazione che favorisce la sinodalità<sup>104</sup>.

Il “camminare insieme”, come sostenuto da Papa Francesco, rappresenta una cultura che si focalizza sullo spirito di squadra e sulla costruzione di un team. Questa cultura è di fondamentale importanza per la crescita individuale e comunitaria, al fine di raggiungere obiettivi comuni. L'atteggiamento di “camminare insieme” consente ad ogni individuo di sfruttare le proprie competenze, superare le proprie limitazioni e contribuire alla creazione di un ambiente di lavoro e di vita coordinato, collaborativo, efficiente e creativo.

---

<sup>103</sup> Cfr. A. PORRECA, *Sguardi sulla Chiesa sinodale. Al tempo di Papa Francesco*, Editrice Tau, Todi (PG) 2021, 48-50.

<sup>104</sup> Cfr. *Ibid*, 30.

Durante il processo di costruzione della Congregazione, i membri devono imparare gli uni dagli altri, integrare le rispettive lacune, confidare, incoraggiare e sostenersi reciprocamente, oltre ad ascoltare, rispettare e comprendere gli altri. Tutti questi elementi costituiscono le basi fondamentali dello spirito di “camminare insieme”. L’amore, inoltre, è uno degli elementi fondamentali per il “camminare insieme”, poiché può stimolare l’interazione e la collaborazione tra i membri, promuovere la fiducia e il legame emotivo, ridurre le distanze tra le persone e favorire la collaborazione e la comunicazione reciproca.

Il concetto di “camminare insieme” rappresenta un elemento fondamentale nella costruzione di una Congregazione. I leader devono costantemente promuovere questa cultura all’interno della comunità, al fine di creare un ambiente sano, armonioso e di alta qualità. Solo attraverso la promozione della cultura del “camminare insieme”, le persone e la Congregazione stessa possono crescere e svilupparsi in modo più efficace. Inoltre, la Congregazione sarà in grado di realizzare i suoi obiettivi in maniera più completa, apportando un contributo significativo alla società e all’umanità nel suo complesso.

#### 5.2.6. Costruire la cultura comunitaria

La Congregazione è un gruppo spirituale speciale composto da uomini e/o da donne di diverse nazionalità, etnie, culture e lingue. I membri della Congregazione sono chiamati dall’amore di Cristo e, volontariamente, rinunciano alla ricerca del mondo per seguire Cristo e praticare lo stile di vita dell’amore reciproco insegnato da lui nel Vangelo. Ogni giorno, i consacrati si avvicinano alla Parola di Dio attraverso la preghiera, la lettura, i riti e la frequente partecipazione ai sacramenti, e cercano di vivere una vita testimone di questo amore nella loro vita quotidiana, raggiungendo così l’ideale di essere uniti a Dio e a tutte le creature. L’esistenza della Congregazione mira ad aiutare le persone a conoscere meglio Cristo, sperimentare il Suo amore e trasmettere questo amore agli altri.

##### 5.2.6.1. Breve presentazione dalla comunità religiosa

È necessario che la Superiora Generale, prima della gestione di una Congregazione, conosca chiaramente l’origine, la natura, l’essenza, gli

elementi della vita della Congregazione e lo scopo di essa, al fine di gestirla e svilupparla meglio e realizzarne la missione e gli obiettivi. Solo comprendendo a fondo questi fattori, sarà possibile sviluppare piani di comunità adeguati, guidare meglio i membri della Congregazione, promuoverne lo sviluppo, rendere la vita dell'intera Congregazione più significativa e far sentire i membri più uniti e solidali.

#### 5.2.6.1.1. Origine della vita comunitaria dei religiosi

La Chiesa ha visto la nascita di molte forme di vita comunitaria, ispirate tutte a modelli evangelici. Nonostante la loro diversità, ogni comunità religiosa ha radici nella Parola di Dio e nella prima comunità cristiana di Gerusalemme, fondata da Gesù e dai suoi discepoli. Questa prima comunità è stata una fonte di ispirazione per le nuove forme di vita religiosa, poiché rappresentava un esempio di unità e di comunione che ogni nuova comunità ha cercato di imitare. La nostalgia delle origini della Chiesa e il desiderio di seguire Cristo incondizionatamente sono stati i principali stimoli per la nascita delle Congregazioni<sup>105</sup>.

La memoria della Chiesa delle origini, in particolare la descrizione della sua vita secondo gli Atti degli Apostoli, costituisce un modello, un esempio e un'ispirazione per il rinnovamento della Chiesa in ogni epoca. Le comunità religiose sono chiamate a riscoprire l'ideale di vita comunitaria e a condividere la loro vita e i loro beni con gli altri, diventando così un segno di unità e di comunione per la Chiesa e per il mondo. In questo modo, la comunità religiosa può contribuire al rinnovamento e alla perenne giovinezza della Chiesa, riattualizzando il progetto di comunione e la *koinonia* evangelica vissuta nella Chiesa primitiva. La comunità religiosa può diventare un segno profetico di unità e comunione attraverso la riattualizzazione del progetto di comunione e la riscoperta della *koinonia* evangelica vissuta nella Chiesa primitiva<sup>106</sup>.

Afferma il documento *Perfectae caritatis*: «La vita in comune persevera nella preghiera e nella comunione di uno stesso spirito, nutrita della dottrina del Vangelo, della santa liturgia e soprattutto dell'eucaristia (cfr. At 2,42), sull'esempio della Chiesa primitiva, in cui la moltitudine dei

---

<sup>105</sup> Cfr. F. CIARDI, *Koinonia. Itinerario teologico spirituale della comunità religiosa*, Città nuova, Roma 1992, 19-21.

<sup>106</sup> *Ibid.*, 274-275.

credenti era d'un cuore solo e di un'anima sola (cfr. At 4,32)»<sup>107</sup>. Quindi, ogni Congregazione dovrebbe tornare sempre a questi modelli evangelici per comprendere la natura e la dinamica di vita delle comunità religiose<sup>108</sup>.

La Trinità è origine e fonte della comunione della comunità religiosa. Ogni forma di comunità nella Chiesa attinge infatti la profondità del proprio essere dalla comunità trinitaria, attraverso la comunicazione che la Trinità fa di se stessa e del mistero della propria unità. La fondazione della comunione cristiana sta nella vita trinitaria partecipata ai fedeli mediante il loro innesto nel Cristo<sup>109</sup>.

La dottrina della Trinità enfatizza che Dio è un'entità trinitaria composta dal Padre, dal Figlio e dallo Spirito Santo, che insieme formano una comunità divina armoniosa, pacifica e integrata. Questa dottrina e la relazione tra essa e le comunità religiose rappresentano un punto di vista centrale nella teologia cristiana. Le comunità religiose rappresentano un'importante via per la pratica della dottrina della Trinità, in quanto sono costituite da persone che si sono convertite al Cristianesimo e che partecipano alla vita trinitaria. Le comunità religiose, attraverso l'adesione a Cristo e la partecipazione alla vita trinitaria, cercano di praticare l'amore e l'armonia con Dio, al fine di ritornare all'esistenza trinitaria.

Perciò, la dottrina della Trinità non è soltanto un credo teologico nelle comunità religiose, ma rappresenta altresì uno stile di vita e un sistema di valori. I membri delle comunità religiose devono collaborare per praticare la vita trinitaria, aumentare la loro comprensione di Dio attraverso il sostegno reciproco e la solidarietà, e promuovere la continuità e lo sviluppo delle comunità religiose stesse.

Il ruolo della comunità religiosa non è semplicemente il risultato di fattori sociali o di decisioni prese da persone singole, ma è voluta da Dio stesso. È Dio che prende l'iniziativa di costituirla e fornisce i mezzi per realizzarla. Quando l'uomo si riconcilia con Dio, riceve l'amore di Dio e la capacità di stabilire rapporti trinitari sulla terra. La comunità religiosa, quindi, diventa una realtà teologale che ha come sua natura fondamentale quella di essere una famiglia unita nel nome del Signore. Essa rappresenta il luogo dove l'esperienza di Dio può essere raggiunta nella sua pienezza

---

<sup>107</sup> PC, n. 15.

<sup>108</sup> Cfr. F. CIARDI, *Koinonia. Itinerario teologico spirituale della comunità religiosa*, 23.

<sup>109</sup> Cfr. *Ibid*, 207-210.

e comunicata agli altri. Unendosi attorno a Cristo e animata dal suo Spirito, la comunità religiosa accoglie la vita trinitaria e diventa una strada per il ritorno alla Trinità stessa. Infatti, la comunità è nata dalla Trinità e ad essa ritorna<sup>110</sup>.

#### 5.2.6.1.2. Natura della comunità: amore e unità

Il motivo principale per cui i religiosi si riuniscono in comunità è quello di condividere una stessa anima e un cuore in Dio, vivendo in perfetta unità nella casa del Signore. La carità e la comunione sono strettamente interconnesse: la carità infonde l'unità, che a sua volta rafforza e perfeziona la carità, e questa comunione si realizza attraverso la convivenza e la condivisione, che costituiscono la base dell'unità dei pensieri e degli affetti e portano alla piena unità in Cristo e verso Dio. L'obiettivo dell'unità della comunità religiosa è quello di avvicinarsi a Dio, e far parte della comunità significa avere la stessa intenzionalità. L'unità ha una forte valenza religiosa e una prospettiva escatologica<sup>111</sup>.

Secondo Sant'Agostino, la comunità religiosa si riunisce per vivere all'unisono nella casa di Dio e avere un'anima e un cuore solo in Lui, aiutandosi reciprocamente ad avvicinarsi al Signore. L'unità e la carità sono strettamente interdipendenti e costituiscono l'inizio e la fine della comunità. La carità porta all'accordo, che genera l'unità, la quale a sua volta mantiene la carità, conducendo alla gloria. Il cammino verso Dio si percorre insieme, in comunione con i propri fratelli, poiché l'amore di Dio e l'amore del prossimo sono indissolubilmente legati, espressioni di un unico amore. La fratellanza rappresenta la via più sicura e breve per raggiungere Dio, e il criterio per valutare l'amore di Dio è l'amore per il prossimo. Infatti, sebbene l'amore di Dio sia il primo comandamento che ci viene dato, l'amore per il prossimo è il primo che dobbiamo mettere in pratica. L'amore per il prossimo è considerato una dimostrazione tangibile dell'amore per Dio, e deve sempre essere riferito a Lui<sup>112</sup>.

---

<sup>110</sup> Cfr. *Ibid*, 249.

<sup>111</sup> Cfr. *Ibid*, 103-104.

<sup>112</sup> Cfr. *Ibid*, 104-105.

### 5.2.6.1.3. Elementi della comunità religiosa

Qui presentiamo alcuni elementi che caratterizzano le comunità religiose: la consacrazione, la carismaticità, la vita in comune, la gratuità dello stare insieme, l'amore a Cristo come centro e motivazione dello stare insieme, il radicale distacco e l'amore fraterno.

La comunità religiosa si caratterizza anzitutto per il fatto che è comunità di consacrati. La consacrazione è il fondamento della vita comunitaria che si basa sui consigli evangelici per la perfezione della carità. I voti sono una risposta d'amore a una chiamata d'amore e mirano al pieno raggiungimento della carità. La comunità è formata da persone che hanno impostato la loro vita attorno ai consigli evangelici e che vivono in una stretta interdipendenza tra loro<sup>113</sup>.

Il secondo tratto caratteristico della comunità religiosa è dato dal suo essere una comunità carismatica. Il Carisma è il principio unificatore della comunità religiosa, che la rende unica e distintiva all'interno della Chiesa. Essa costituisce la linfa vitale della comunità, ispirando e guidando le sue attività e la sua missione. La comunità religiosa vive, inoltre, nella costante tensione tra fedeltà al Carisma originario e adattamento alle nuove esigenze della Chiesa e del mondo contemporaneo. In questo senso, la comunità religiosa è chiamata a vivere una dinamica di continuità e di rinnovamento, di fedeltà e di creatività, di tradizione e di innovazione<sup>114</sup>.

Il terzo elemento caratterizzante la comunità religiosa è la vita in comune. In generale, la vita in comune è un elemento fondamentale della vita religiosa, poiché permette ai membri della comunità di vivere in armonia e di sperimentare il dinamismo dell'amore fraterno. In questo modo, la comunità religiosa può realizzare in modo particolare la comunione ecclesiale e vivere la santificazione personale e comunitaria. È importante evitare la rigidità legalistica che può appiattire e impoverire la vita comunitaria, mantenendo sempre l'attenzione sulla dimensione della comunione di carità tra i membri<sup>115</sup>.

Il quarto aspetto della vita comunitaria religiosa si riferisce alla natura delle relazioni interpersonali che si instaurano all'interno di queste comunità. Queste relazioni sono diverse da quelle che si trovano in altre forme di comunità, perché sono basate esclusivamente sulla grazia e sulla

---

<sup>113</sup> Cfr. *Ibid*, 264-265.

<sup>114</sup> Cfr. *Ibid*, 265.

<sup>115</sup> Cfr. *Ibid*, 265-266.

chiamata della fede. Questo significa che i membri della comunità religiosa non sono legati da legami naturali, come quelli della famiglia o dell'amicizia, ma dalla comunione della grazia che hanno ricevuto attraverso la loro fede. In altre parole, la loro relazione si basa sull'appartenenza alla stessa comunità di fede, e non su fattori naturali come la parentela o l'affinità personale<sup>116</sup>.

Inoltre, la comunità religiosa esiste solo per essere Chiesa e i suoi membri desiderano essere solo discepoli che formano gruppi di discepoli. Questo significa che la loro vita comunitaria è motivata dalla loro fede e dalla loro vocazione di seguire Gesù Cristo. La comunità religiosa possiede un'identità particolare all'interno della comunione ecclesiale, perché è composta da persone che hanno scelto di consacrarsi a Dio mediante i voti e che hanno un carisma specifico. Questo Carisma si esprime attraverso una convivenza stabile e concreta, in cui i membri della comunità condividono la loro vita e la loro fede in modo fraterno e solidale<sup>117</sup>.

Il quinto aspetto della comunità religiosa riguarda l'amore a Cristo come centro e motivazione dello stare insieme. La scelta di Cristo come centro e motivazione della vita comune è l'elemento fondamentale della comunità religiosa. I religiosi desiderano vivere una vita simile a quella di Cristo, vivendo l'obbedienza perfetta ai comandamenti di Dio e all'amore per Dio e per il prossimo. La preghiera continua e lo studio della Parola di Dio sono importanti per la vita comune, così come la koinonia dei membri della comunità religiosa, che si basa sul teocentrismo e sul culto dell'assoluto di Dio<sup>118</sup>.

Il sesto aspetto è il radicale distacco. Questo aspetto si riferisce alla necessità di un radicale distacco da tutto ciò che non è essenziale alla vita, in modo costante e non negoziabile. Ciò si esprime in modo evidente nel lasciare tutti i propri beni e nel mettere tutto in comune con gli altri membri della comunità religiosa. Questo radicale distacco consente di evitare divisioni e confronti tipici della società e di realizzare, invece, un modo di vivere evangelico in cui tutti hanno gli stessi diritti e doveri, in cui non ci sono né ricchi né poveri<sup>119</sup>.

---

<sup>116</sup> Cfr. *Ibid*, 267.

<sup>117</sup> Cfr. *Ibid*.

<sup>118</sup> Cfr. A. D. *La nuova vita comunitaria*, in *Testimoni*, 12 (2004) 14.

<sup>119</sup> Cfr. *Ibid*, 14.

Il settimo aspetto si riferisce all'amore fraterno, basato sul comandamento di Gesù di amare gli altri come se stessi. Questo amore fraterno si manifesta attraverso un rapporto di reciprocità affettiva tra i membri della comunità religiosa, ed è un miracolo morale che testimonia chiaramente il vero discepolo di Cristo. La testimonianza di gruppi di uomini e donne che vivono per gli altri e si amano reciprocamente è spettacolare e ispiratore, soprattutto in un mondo caratterizzato da guerre, divisioni, odio e materialismo<sup>120</sup>.

#### 5.2.6.1.4. Alcune caratteristiche della comunità religiosa

La comunità religiosa è stata fondata sulla base di alcune caratteristiche fondamentali che devono ancora ispirare e nutrire la sua crescita quotidiana. In primo luogo, è stata costituita come comunità di chiamati, non iniziata autonomamente dai suoi membri, ma dall'amore di Dio manifestato in Cristo che si è tradotto in un appello alla sequela. Inoltre, la comunità religiosa si è basata sull'accoglienza e sul vivere la Parola di Dio, nella fede e nell'obbedienza. La comunità ha condiviso radicalmente e completamente lo stile di vita di Gesù, caratterizzato dalla povertà, dalla rinuncia e dall'umiltà. Infine, la comunità religiosa è stata la vera famiglia di Dio, radunata attorno al Figlio suo, con nuovi criteri di parentela basati non più sui legami di sangue, ma sulla volontà di Dio. Queste caratteristiche fondamentali continuano a nutrire la crescita quotidiana della comunità religiosa, che cerca di seguirle e di viverle nel contesto della propria epoca<sup>121</sup>.

La comunità religiosa è simile ad una famiglia unita attorno a Gesù, in cui la fraternità e l'uguaglianza tra i membri regnano sovrane. Si tratta di una comunità di servizio, dove ognuno si lava i piedi a vicenda e il primo è chiamato a mettersi all'ultimo posto. Inoltre, è una comunità di riconciliazione, dove i membri sono chiamati al perdono reciproco. La preghiera è al centro della vita comunitaria, dove i discepoli si rivolgono con fiducia al Padre e partecipano alla comunione eucaristica. L'amore reciproco è l'unica regola che la comunità segue, ispirandosi all'amore di Gesù. La comunità religiosa è impegnata a diffondere il Regno di Dio,

---

<sup>120</sup> Cfr. *Ibid*, 14-15.

<sup>121</sup> Cfr. F. CIARDI, *Koinonia. Itinerario teologico spirituale della comunità religiosa*, 37-38.

testimoniare l'avvento e annunciare la buona notizia attraverso la parola<sup>122</sup>.

La vita comunitaria fraterna è di fondamentale importanza nella vita religiosa, poiché testimonia la vita dei discepoli del Vangelo e della prima comunità a Gerusalemme. La comunità religiosa è un luogo dove si può sperimentare Dio e condividere la propria esperienza con gli altri. La reciproca accoglienza fraterna nella carità aiuta a promuovere il progresso di ciascuno. La comunità è il luogo in cui si può incontrare il Signore Risorto e la vita fraterna ci aiuta a trovare Dio e a realizzarci come individui. Solo attraverso il rapporto con gli altri, l'essere umano diventa veramente persona, raggiungendo la sua vocazione ad essere immagine di un Dio che è un rapporto d'amore. Ognuno di noi è chiamato ad esistere "per" gli altri e a diventare un dono, poiché la persona umana è una vocazione alla comunione. Senza un rapporto d'amore con gli altri, l'uomo non può mai realizzarsi pienamente e diventare ciò che è chiamato ad essere<sup>123</sup>.

#### 5.2.6.2. Promuovere la cultura della convivenza nella vita comunitaria

I risultati del questionario rivolto alle Suore indicano che circa la metà delle Suore (273 su 537) presenta una situazione fisica meno sana (Cap.4.2.2.5.). Allo stesso tempo, alcune Suore manifestano preoccupazioni per la pensione futura e l'assistenza sanitaria future, con il 5% (28 Suore) che si trova in una situazione particolarmente critica. Inoltre, molte Congregazioni religiose in Cina non forniscono alle Suore sicurezza sociale e assicurazione sanitaria (Cap.4.2.2.6.). Ciò sottolinea l'importanza di garantire la sicurezza sociale e l'assistenza sanitaria a tutti i membri della Congregazione in Cina e rivela carenze potenziali nel sistema di protezione dei diritti e del benessere delle Suore in Cina. Pertanto, è necessario affrontare tali questioni al fine di garantire un sostegno completo alle Suore e al loro benessere complessivo.

Per quanto riguarda la vita comunitaria, i risultati del sondaggio evidenziano le sfide che le suore affrontano nelle relazioni interpersonali, nella cooperazione reciproca e nelle tensioni causate dalle differenze

---

<sup>122</sup> Cfr. *Ibid*, 38-39.

<sup>123</sup> Cfr. F. CIARDI, *Identità e comunione: a che punto è oggi la vita religiosa*, in *Vita Consacrata*, 29/1 (1993) 38.

educative. Inoltre, sono state riscontrate problematiche come la monotonia della vita comunitaria, la formalità e la meccanicità delle preghiere comunitarie, la mancanza di creatività e vitalità. Questi fattori influiscono sull'atmosfera spirituale e sulla coesione all'interno della Congregazione. Pertanto, è necessario adottare misure appropriate per migliorare la vita comunitaria al fine di promuovere un'atmosfera più sana, armoniosa e vivace all'interno della Congregazione (Riferisci Cap.4.2.7.2.).

In risposta a questi problemi e a queste sfide, riteniamo che le misure debbano concentrarsi sulla promozione della cultura comunitaria. In questo modo, si può contribuire a migliorare le relazioni tra i membri e promuovere il sano sviluppo della Congregazione. Offriamo quindi i seguenti suggerimenti: la cultura della cura, il perdono reciproco, l'evitare la meccanicità delle preghiere comunitarie, il progetto comunitario, l'accettazione reciproca, promuovere la costruzione di attività di team building.

#### 5.2.6.2.1. Cultura della cura

Al momento attuale, molte Congregazioni in Cina non hanno garantito la sicurezza sociale e l'assicurazione sanitaria per le Suore. Per questo motivo, suggeriamo che la Superiora Generale della Congregazione adotti misure per migliorare le pensioni e l'assistenza medica delle Suore, in modo che possano essere sollevate dalle preoccupazioni e concentrarsi sulla loro Vita Consacrata in pace e tranquillità. Questo è parte del lavoro pratico e amorevole della Superiora Generale nei confronti delle Suore.

In realtà, il lavoro di assistenza pratica e amorevole rappresenta anche una forma molto efficace di motivazione ed è una delle condizioni fondamentali per stabilire una stretta connessione tra leader e collaboratori. Quando le Suore percepiscono che i loro leader si interessano sinceramente al loro benessere, si sentono valorizzati e riconosciuti, il che aumenta il loro impegno sul lavoro e migliora l'efficienza lavorativa. L'amore dovrebbe essere il punto di partenza per un vero e proprio gestore eccellente, guidato da tale sentimento e per tale scopo. Solo così si può creare una cultura dell'amore, promuovere un ambiente lavorativo creativo ed efficace e migliorare la qualità complessiva della Congregazione.

#### 5.2.6.2.2. Perdono reciproco

In ogni comunità, anche nella più unita e cristiana, possono sorgere incomprensioni, fraintendimenti e conflitti che minano la convivenza e la comunione. L'amore sa perdonare, come ci insegna il passaggio evangelico "settanta volte sette" (Mt 18,22), cioè sempre, senza mai stancarsi di offrire la mano della riconciliazione. Il perdono è un elemento indispensabile per la vita di ogni comunità. Le incomprensioni, i fraintendimenti e i conflitti possono mettere a repentaglio la convivenza e la comunione all'interno di una comunità, ma il perdono rappresenta un atto di liberazione che consente di superare rabbia e dolore, di riprendere il cammino con serenità e speranza, e di costruire ponti invece di muri. L'atteggiamento del perdono ci invita a essere generosi nell'amore, a curare le ferite e a tendere la mano a chi è caduto<sup>124</sup>.

Una fraternità non può costruirsi e mantenersi in vita al di fuori di una logica di perdono. Anzi, non è esagerato dire che il perdono è il cuore della vita fraterna. Il male nascosto disgrega la fraternità; quando viene riconosciuto e devitalizzato nel perdono fraterno non solo perde ogni suo potere malefico ma può addirittura diventare occasione di crescita e di riscoperta di ciò che ci unisce. Per avere una comunità fraterna e unita è necessario imparare a perdonare e ad accogliere gli altri, anche quando commettono errori. È importante superare l'atteggiamento critico e giudicante del fratello maggiore, e imparare a essere pazienti e comprensivi come il padre della parabola. Solo così si può creare un ambiente di accoglienza e di amore reciproco. I religiosi dovrebbero sviluppare l'atteggiamento di accoglienza e di perdono nei confronti degli altri, a superare l'atteggiamento critico e giudicante, e a impegnarci attivamente nella creazione di una comunità fraterna e unita<sup>125</sup>.

Certamente, il perdono non significa tollerare l'oppressione o la criminalità, il perdono non deve essere confuso con la rinuncia ai propri diritti di fronte a coloro che commettono ingiustizie e degradano la nostra dignità. L'amore verso tutti, compresi gli oppressori, non implica accettare che continuino a comportarsi in modo sbagliato. Al contrario, il perdono richiede di trovare modi per farli smettere di opprimere e privarli del potere che non sanno gestire correttamente, poiché ciò li deforma come esseri

---

<sup>124</sup> Cfr. *FT*, n. 243.

<sup>125</sup> Cfr. G. BRONDINO-M. MARASCA, *Il servizio della leadership. Il ruolo del Superiore oggi*, EMP, Padova 2006, 43.

umani. Tuttavia, dobbiamo evitare la tentazione di nutrire l'ira e di alimentare desideri di vendetta, poiché ciò nuoce alla nostra anima e alla società nel suo complesso. La vendetta e l'odio non sono la strada verso la pace interiore o la riconciliazione. Questo non è un compito facile, ma solo superando il male con il bene e rinunciando alla vendetta possiamo trovare la pace e la gioia profonda, anche in mezzo alle difficoltà e alle incomprensioni. La bontà non è debolezza, ma una vera forza che ci permette di spegnere il fuoco della guerra che portiamo dentro di noi e di trovare la pace<sup>126</sup>.

#### 5.2.6.2.3. Evitare la meccanizzazione delle preghiere Comunitarie

Le Congregazioni diocesane in Cina dovrebbero adottare un approccio innovativo alla preghiera, evitando la meccanizzazione. La preghiera è un'attività che si sviluppa nel profondo dell'anima, mentre la preghiera meccanica può far perdere la concentrazione e l'impegno. Per rompere gli schemi rigidi e liberarsi dalle "preghiere meccaniche", ogni Congregazione dovrebbe esplorare modi più flessibili e innovativi per rendere la preghiera più concentrata e coinvolgente.

Si consiglia di introdurre la tecnologia moderna nella vita delle preghiere comunitarie al fine di aumentare la diversità e l'innovazione. Ad esempio, si possono utilizzare strumenti multimediali come la musica, i video e le immagini nelle preghiere comunitarie, in modo da renderle e più personalizzate e significative. L'utilizzo della tecnologia moderna può anche aumentare la diversità e l'innovazione delle preghiere comunitarie attrarre l'attenzione delle Suore e rendere la preghiera più estetica, sensibile e ricca di significato. In questo modo, la preghiera diventa un'esperienza più autentica ed efficace.

#### 5.2.6.2.4. Progetto comunitario

Secondo le nostre interviste telefoniche, abbiamo riscontrato che è raro che le Congregazioni diocesane in Cina abbiano un piano comunitario e molte non ne sono nemmeno a conoscenza. Pertanto, per favorire lo sviluppo della Congregazione, vorremmo suggerire che ogni comunità religiosa adotti un piano comunitario.

---

<sup>126</sup> Cfr. *FT*, n. 241-243.

La vita comunitaria è un cammino che richiede impegno e costanza da parte di tutti i membri, ma che porta a grandi frutti di fraternità e di missione. Il progetto comunitario è uno strumento utile per orientare e coordinare gli sforzi del gruppo nella vita comunitaria. Esso comprende diversi aspetti, come la preghiera, la convivialità, l'accoglienza e l'apostolato, che sono tutti importanti per il cammino del gruppo<sup>127</sup>.

Il progetto comunitario è un processo di riflessione che mira a stimolare e attivare le energie di fedeltà e crescita presenti in ogni membro della comunità, sia a livello personale, spirituale, professionale che missionario. Questo progetto invita i membri a assumere responsabilità per la propria crescita personale e per quella dei confratelli o consorelle, collaborando insieme per sviluppare un piano di crescita condiviso. L'obiettivo è quello di permettere a ogni persona di diventare sempre più se stessa (autonomia), prestando attenzione alle necessità dei compagni e permettendo loro di fare altrettanto per se stessi (interdipendenza)<sup>128</sup>.

Un elemento forte di coesione della comunità è il progetto comune che è a servizio della missione ed è espressione anche del senso di vivere insieme. Tale progetto favorisce la crescita nell'unità e vincola ciascun membro a sentirsi responsabile e a impegnarsi in maniera complementare. Esso presuppone che la responsabile resti in ascolto di ognuna e dia a ciascuna la possibilità di esprimersi; veglierà anche perché venga preso un tempo sufficiente perché ciascuna possa aderire veramente alle decisioni<sup>129</sup>. Ciò forma le religiose al senso comunitario, facendo loro sperimentare la comunione che dovranno annunciare. Esse non potranno creare comunità religiosa se non hanno imparato le leggi della comunione vivendole nella concretezza dei loro rapporti<sup>130</sup>.

«È chiaro che il successo del progetto comunitario non dipende tanto dalle tecniche usate quanto dagli atteggiamenti di fondo delle persone che lo elaborano. Ma, come ogni strumento pedagogico, il progetto ha anche

---

<sup>127</sup> Cfr. B. RUEDA, *Nuovi orizzonti per il progetto di vita comunitaria*. Ancora, Milano 1981, 5.

<sup>128</sup> Cfr. J. M. ILARDUIA, *Il progetto comunitario. Cammino d'incontro e comunione*, EDB, Bologna 2004, 50.

<sup>129</sup> Cfr. M. FAUSTA DI GESÙ, *Ricche di gioia e di spirito santo. Animazione e guida delle piccole comunità*, in S. M. GONZÁLEZ SILVA (a cura di), *Giuda la comunità religiosa. L'autorità in tempo di rifondazione*, 195.

<sup>130</sup> Cfr. F. CIARDI, *Identità e comunione: a che punto è oggi la vita religiosa*, 40-41.

la propria parte tecnica, che bisogna sapere usare»<sup>131</sup>. Il responsabile della Congregazione deve sapere come fare il piano comunitario e facilitare la collaborazione tra tutti i membri della comunità.

Lo sviluppo di una comunità religiosa richiede una pianificazione accurata e un aggiornamento tempestivo del piano stesso. Il piano comunitario può essere considerato come una guida per il progresso spirituale e la crescita della comunità e dei singoli membri. Questo piano stabilisce le direzioni e le tappe che la comunità seguirà nel suo sviluppo. Il piano comunitario dovrebbe riflettere la volontà di Dio per la comunità, gli obiettivi e la missione della Vita Consacrata e le pratiche della vita religiosa.

Ci sono diverse modalità per sviluppare un piano comunitario. Di seguito, riassumo le fasi principali:

1). Orientamento: Questa fase coinvolge una comprensione approfondita della situazione attuale della comunità e l'identificazione dei problemi che la comunità e i singoli membri affrontano. È importante raccogliere informazioni e valutare la situazione esistente.

2). Analisi e valutazione dei problemi: Questa fase mira a identificare le cause profonde dei problemi individuati nella fase di orientamento. Attraverso l'analisi accurata, è possibile comprendere meglio le radici dei problemi e le dinamiche che li alimentano.

3). Definizione delle misure: In questa fase, vengono stabiliti gli obiettivi da raggiungere e vengono sviluppate le misure di base per realizzarli. È importante definire obiettivi chiari e realistici, nonché pianificare le azioni necessarie per raggiungerli.

4). Azioni di follow-up: Una volta implementato il piano comunitario, è fondamentale monitorare e valutare i progressi nel corso del tempo. Questa fase include un bilancio dei successi e dei fallimenti, l'analisi dei risultati ottenuti e il riferimento del piano in base ai punti di forza e di debolezza emersi.

Il piano comunitario non è un processo statico, ma dinamico e in continua evoluzione. È importante adattarlo alle nuove sfide e opportunità che emergono nel corso del tempo, e coinvolgere attivamente tutti i

---

<sup>131</sup> J. M. ILARDUIA, *Il progetto comunitario. Cammino d'incontro e comunione*, 135.

membri della comunità per assicurare una partecipazione e un impegno collettivi.

#### 5.2.6.2.5. Accettazione reciproca

Accettare l'altro significa accoglierlo positivamente nella sua irriducibile differenza e con tutti i suoi limiti, compresi quelli che non possono essere cambiati. Per farlo, è necessario avvicinarsi alla persona e guardarla con il "principio di misericordia". L'accettazione non deve essere confusa con la simpatia naturale, che non dipende dalla volontà né dell'uno né dell'altro. A volte certi tratti della personalità possono suscitare indifferenza, distanza e persino rifiuto. Tuttavia, il credente ha una forte motivazione per accogliere l'altro nella sua differenza: la certezza che il fratello o la sorella sono amati dal Padre così come sono. Dio è il Padre di tutti noi, il che significa che siamo tutti figli amati di Dio. Inoltre, la fede ci dice che stiamo andando verso la stessa direzione, con la scelta fondamentale di cercare il Regno di Gesù e lottare per esso come una causa comune<sup>132</sup>.

È essenziale accettare gli altri così come sono, senza cercare di modificarli secondo le nostre aspettative. Nella vita comunitaria, spesso ci sono tensioni causate dalle differenze di mentalità: conservatori e progressisti, giovani e anziani, nativi e stranieri. Ci sono anche altre fonti di discordia come la diversità di carattere, origine e classe sociale, così come ferite emotive. Tuttavia, la soluzione per superare queste differenze è amare gli altri come fratelli e sorelle, in modo che le differenze possano essere considerate una ricchezza anziché una barriera. Ciò richiede un dialogo aperto e rispettoso, insieme a un atteggiamento di accettazione e comprensione reciproca. La vita comunitaria è un percorso di conversione e crescita. La vita fraterna è una scuola preziosa in cui imparare a vivere in armonia con gli altri, superando le differenze e coltivando l'amore fraterno<sup>133</sup>.

Il Superiore ha il compito di accettare e rispettare le differenze tra i membri della comunità, inclusi le differenze di personalità, estrazione sociale, esperienza, cultura, educazione ed età. È importante che il Superiore crei un ambiente inclusivo in cui vengano valorizzate le diverse

---

<sup>132</sup> Cfr. *Ibid*, 107-108.

<sup>133</sup> Cfr. M. FAUSTA DI GESÙ, *Ricche di gioia e di spirito santo. Animazione e guida delle piccole comunità*, 194.

prospettive e competenze dei membri. Ciò significa essere aperti al confronto e al dialogo, promuovendo una cultura di rispetto reciproco e di apprezzamento delle differenze. In questo modo, la comunità può trarre vantaggio dalla diversità dei suoi membri e sviluppare un senso di unità e collaborazione.

L'amore richiede di mettere da parte se stessi e concentrarsi sull'altro, condividendo le sue gioie e i suoi dolori. Implica accogliere e accettare l'altro nella sua individualità e entrare nel suo mondo interiore per condividere tutto con lui. Questo implica vedere con gli occhi dell'altro e accettare le sue differenze. Questo atteggiamento di accoglienza deve estendersi anche all'esterno, verso il mondo e le realtà del territorio in cui la comunità è inserita. L'accoglienza deve essere una testimonianza di fede viva e operante che rende visibile il volto di Cristo nel mondo. Per accogliere gli altri, è importante saper ascoltare attentamente, senza interrompere o pensare solo alla propria risposta. Ciò richiede la capacità di silenzio e di apertura interiore. Inoltre, accogliere significa anche lasciarsi accogliere e permettere agli altri di entrare nella nostra vita. L'accoglienza richiede pazienza, amore fraterno, capacità di ascolto e reciproca apertura<sup>134</sup>.

#### 5.2.6.2.6. Promuovere la costruzione di attività di team building

La costruzione di comunità religiose è un'importante pratica di gestione che può aiutare a migliorare la coesione, la cooperazione e la creatività dei membri della Congregazione, in modo da raggiungere meglio gli obiettivi della stessa. In precedenza, abbiamo parlato del fatto che la leader della comunità religiosa è anche l'animatrice. A tal fine, le leader delle Congregazioni devono adottare misure adeguate a promuovere l'interazione e la cooperazione tra i membri della Comunità, stabilire un buon rapporto e stimolare il loro potenziale e la creatività, in modo da spingere la comunità a lavorare per un obiettivo comune.

La comunità fraterna richiede un impegno costante da parte di tutti i membri, che devono valutare le proprie priorità e i propri valori per trovare il tempo per stare insieme. È importante che la Superiore dia l'esempio e promuova i momenti di incontro, di preghiera e di dialogo. Inoltre, è

---

<sup>134</sup> Cfr. F. CIARDI, *Koinonia. Itinerario teologico spirituale della comunità religiosa*, 304-305.

importante essere creativi nella programmazione di attività che favoriscano l'unità della comunità, come ad esempio ritiri spirituali, attività culturali, sportive o di volontariato. Trovare il tempo per stare insieme può essere difficile, ma è essenziale per la vita di una comunità fraterna e coesa<sup>135</sup>.

La costruzione della comunità attraverso attività di team building creative è fondamentale per aumentarne la coesione e la solidarietà. Queste attività non solo migliorano i rapporti e l'amicizia tra i membri, ma offrono anche l'opportunità di mostrare le proprie capacità e competenze e di imparare dagli altri. Ciò contribuirà a promuovere la crescita e lo sviluppo dei membri e ad aumentare la loro felicità e soddisfazione, migliorando la loro capacità di affrontare le sfide del lavoro e della vita. Le attività di team building sono importanti per lo sviluppo e la crescita della comunità e dovrebbero essere sempre più valorizzate e supportate.

Nel contesto del team building, le celebrazioni festive possono essere considerate come un esempio significativo per approfondire la nostra conoscenza. Le celebrazioni hanno un potenziale unificante e costruttivo, in quanto contribuiscono a creare un senso di comunità più forte tra i partecipanti. Partecipare attivamente alle celebrazioni, inclusi compleanni e anniversari, può favorire lo sviluppo di relazioni più profonde, incoraggiare la condivisione di gioie e afflizioni e rafforzare il senso di appartenenza alla comunità religiosa.

Tuttavia, è importante notare che la spiritualità precedente al Concilio Vaticano II ha avuto un impatto significativo sui consacrati in Cina. A volte, questa forma di spiritualità ha trascurato l'attenzione verso i bisogni umani fondamentali. Alcuni consacrati mostrano una scarsa inclinazione verso le celebrazioni, come i compleanni e gli anniversari, e tendono a trascurare tali occasioni. Pertanto, è necessario approfondire questo argomento per promuovere una visione più equilibrata della spiritualità, che tenga conto sia degli aspetti religiosi che dei bisogni umani fondamentali.

La festa è un fenomeno culturale che commemora, celebra e promuove un evento, un'impresa, una tradizione culturale o un valore attraverso cerimonie, attività o celebrazioni specifiche. Le celebrazioni

---

<sup>135</sup> Cfr. C. VENDRAME, *Essere religiosi oggi. Riflessione di un Superiore Generale*, Edizioni Dehoniane, Roma 1989, 46.

possono aiutare le persone a esprimere gioia, gratitudine e solidarietà, nonché a guardare al passato e al futuro.

«La festa è un elemento essenziale della vita comunitaria, in grado di unire le persone, di stimolare la speranza e di darci la forza necessaria per affrontare la vita di ogni giorno. Essa rappresenta la bellezza dell'unione e della condivisione, e ci aiuta a trovare un equilibrio nella vita»<sup>136</sup>. Le feste devono essere momenti di condivisione e di comunione, in cui ogni persona ha il suo posto e si sente parte di qualcosa di più grande. «Al cuore della comunità c'è il perdono e la festa. Sono le due facce di una stessa realtà, quella dell'amore. La festa è un'esperienza comune di gioia, un canto d'azione di grazie. Si celebra il fatto di essere insieme e si rende grazie per il dono che Dio ci dato. La festa nutre i cuori, ridona la speranza e una forza per vivere le sofferenze e le difficoltà della vita quotidiana»<sup>137</sup>.

Le celebrazioni possono includere vari tipi come compleanni di Suore, anniversari religiosi, grandi traguardi del team, ecc. Ogni comunità dovrebbe celebrare i propri anniversari e tradizioni e utilizzare ogni festività come opportunità per rinnovare la fede, riflettere sulla vita e rafforzare i rapporti con gli altri membri della comunità<sup>138</sup>.

Per raggiungere gli obiettivi delle attività celebrative, è necessario pianificare e organizzare, considerando gli interessi e le esigenze dei membri del gruppo, arricchire le attività il più possibile, garantendo che siano in linea con i valori e la cultura della comunità e evitando conflitti, controversie o confusione non necessari. Inoltre, dopo l'attività, dovrebbe essere effettuata una valutazione per capire se si sono raggiunti gli obiettivi previsti, riconoscere i propri difetti e errori, in modo da poter fare meglio la prossima volta. Perché il successo delle attività celebrative dipende non solo dalla qualità dell'attività stessa, ma anche dalla pianificazione, organizzazione, valutazione e riflessione successiva<sup>139</sup>.

Le attività celebrative possono aiutare i membri della comunità a costruire relazioni strette e a sviluppare buoni rapporti di collaborazione, rafforzando il senso di appartenenza e coesione. Presentando in modo consapevole nuove attività celebrative, è possibile stimolare la creatività e la passione dei membri, promuovendo la loro crescita e sviluppo personale.

---

<sup>136</sup> J. VANIER, *La comunità. Luogo del perdono e della festa*, 353.

<sup>137</sup> *Ibid*, 351.

<sup>138</sup> Cfr, *Ibid*, 356-357.

<sup>139</sup> Cfr. *Ibid*, 363.

L'innovazione e il miglioramento delle attività celebrative offrono alla comunità maggiori opportunità di sviluppo e crescita, contribuendo a renderla un'organizzazione più forte e influente. Pertanto, le attività celebrative sono un efficace strumento di costruzione della comunità.

### 5.2.7. Costruire la cultura della missione apostolica

La missione apostolica rappresenta il nucleo centrale della fede cristiana e costituisce il fondamento stesso di essa. È un comandamento che Gesù Cristo ha personalmente impartito ai suoi discepoli, e si presenta come un potente strumento per diffondere la salvezza di Dio, per far conoscere Dio, per abbracciare la fede in Gesù Cristo e per diventare figli di Dio. Tutti i cristiani condividono la responsabilità della predicazione apostolica, ma i religiosi hanno un ruolo e una missione particolari. Attraverso il loro stile di vita e la testimonianza personale, essi mostrano al mondo l'amore e la verità di Cristo.

#### 5.2.7.1. Senso della missione apostolica

Il documento *La vita fraterna in comunità* dice: «Il senso dell'apostolato è di riportare l'umanità all'unione con Dio e alla sua unità, mediante la carità divina. La vita fraterna in comune, quale espressione dell'unione operata dall'amore di Dio, oltre a costituire una testimonianza essenziale per la evangelizzazione, ha grande importanza per l'attività apostolica e per la sua finalità ultima. Da qui la forza di segno e di strumento della comunione fraterna della comunità religiosa. La comunione fraterna sta infatti all'inizio e alla fine dell'apostolato»<sup>140</sup>.

Quindi, il senso dell'apostolato consiste nel riportare l'umanità all'unione con Dio e alla sua unità attraverso la carità divina. La spiritualità apostolica implica l'unità tra consacrazione e missione, e la connessione tra l'amore per Dio e l'amore per il prossimo. La spiritualità apostolica si realizza attraverso l'esempio di Cristo, specialmente attraverso l'icona della lavanda dei piedi e dell'amore fino alla fine, che ci conduce alla contemplazione del volto di Cristo nei più poveri<sup>141</sup>.

---

<sup>140</sup> VFC, n. 2d.

<sup>141</sup> Cfr. AA.VV, *Una grande storia da costruire. Spiritualità e formazione*, Rogate, Roma 1997, 12-13.

Apostolo è dare Dio e colui che porta Dio nella propria anima e lo irradia attorno a sé. È il tempio della santissima Trinità, la quale è sommamente operante; trasuda Dio da tutti i pori: con le parole, le opere, le preghiere, i gesti, gli atteggiamenti; in privato e in pubblico; da tutto il suo essere<sup>142</sup>. La missione o il senso della missione è parte integrante di una forte esperienza spirituale, e non solo una conseguenza di essa. L'apostolo deve vivere la sua spiritualità e la sua vocazione missionaria in modo autentico e quotidiano. Inoltre, l'apostolato deve essere l'impegno determinante e primordiale di un consacrato, e tutto, a livello personale e comunitario, deve essere visto in funzione della missione<sup>143</sup>.

La missione apostolica nella vita religiosa è composta da tre elementi: la consacrazione, la vita fraterna in comunità e la missione specifica. Questa visione consente di trattare la Vita Consacrata dal punto di vista della missione, evitando di separare la consacrazione dalla missione. La consacrazione rappresenta la forma di vita di Cristo e la vita fraterna in comunità è un segno che il Vangelo può trasformare i rapporti umani in fraternità. La missione specifica di ogni Congregazione è un elemento che la distingue dalle altre, e permette di ripresentare un peculiare mistero o azione di Cristo. La categoria di "Carisma proprio di ogni Istituto" caratterizza la missione specifica di ogni comunità. Tutti e tre gli elementi sono interconnessi e costitutivi dell'essere e dell'agire della Vita Consacrata<sup>144</sup>.

La spiritualità della missione apostolica consiste nella necessità di elaborare e vivere una spiritualità cristocentrica, trinitaria e totalizzante. La persona consacrata ha la missione di ripresentare la forma di vita di Cristo attraverso la professione dei consigli evangelici, che sono una costante e una componente essenziale della sua spiritualità missionaria e della sua missione. Per coltivare questa spiritualità, è importante frequentare Cristo nella sua Parola, nei sacramenti, nella preghiera, nella contemplazione, nelle vite dei santi, e in altri dialoghi interreligiosi. Una spiritualità cristocentrica richiede un innamoramento di Cristo, un mantenimento vivo e fresco del fascino della sua unicità, e un'ebbrezza di Cristo che permetta di mantenere una giusta distanza dalle cose che non sono Cristo. Una spiritualità trinitaria si basa sull'amore appassionato per

---

<sup>142</sup> Cfr. *Ibid*, 11.

<sup>143</sup> Cfr. P. G. CABRA, *Spiritualità della missione*, in AA.Vv, *Una grande storia da costruire. Spiritualità e formazione*, Rogate, Roma 1997, 11-12.

<sup>144</sup> Cfr. *Ibid*, 15-19.

Cristo, che ci porta nella fornace ardente della Trinità, la sua “famiglia” dall’eternità, e ci spinge a cercare il volto del Padre e ad alimentare il desiderio di Dio<sup>145</sup>.

L’esigenza di totalità, tipica della Vita Consacrata, è resa possibile dallo Spirito che libera progressivamente il cuore, perché possa cercare e vedere il volto di Dio. Lo Spirito Santo aiuta a purificare il cuore e a renderlo libero, in modo che possa cercare e vedere il volto di Dio. Questa libertà interiore e la ferma testimonianza cristiana sono due atteggiamenti indispensabili per la missione. È evidente che senza tale spiritualità cristocentrica e trinitaria non c’è missione per la Vita Consacrata. Tale spiritualità non è un lusso per anime nobili o particolarmente mistiche o dotate di esigenze raffinate, ma è un dato ovvio e necessario per tutte le persone consacrate. Le quali, pur avendo sensibilità diverse, non possono sottrarsi a tali dimensioni, pena l’irrelevanza e la probabile crescente frustrazione<sup>146</sup>.

La spiritualità della missione apostolica si caratterizza per la convinzione che la missione non si limita alle opere esteriori, ma si esplica anche nella testimonianza personale di Cristo. Infine, viene sottolineato che tutte le espressioni concrete della spiritualità apostolica trovano la loro realizzazione, la misura e l’esempio in Cristo Gesù, specialmente attraverso l’icona della lavanda dei piedi, dell’amore fino alla fine, dell’amore oblativo. In sintesi, si invita a vivere una solida spiritualità dell’azione, ad immagine di Gesù, Figlio diletto che ha dato la vita per tutti<sup>147</sup>.

#### 5.2.7.2. Esigenza di nuova evangelizzazione nel servizio apostolico

Dio ci invita a prestare attenzione ai segni dei tempi. Le Superiori generali delle Congregazioni devono essere attente ai segni dei tempi per poter dare risposte consapevoli e creative. La Superiora generale deve avere apertura e sensibilità alla realtà del mondo, alle sue esigenze e alle

---

<sup>145</sup> Cfr. *Ibid*, 19-21.

<sup>146</sup> Cfr. *Ibid*, 22.

<sup>147</sup> Cfr. *Ibid*, 13.

sue richieste, la capacità di rispondere ai cambiamenti socio-culturali e la capacità di stimolare e mediare risposte fraterne<sup>148</sup>.

Nella nostra epoca, in cui c'è una diminuzione delle vocazioni religiose e nel contempo emergono nuove esigenze, diventa sempre più importante avere una "strategia apostolica". I leader religiosi sono chiamati a garantire questo servizio, ascoltando sia la Chiesa che la società. È importante non solo preoccuparsi della coesione interna tra le persone, ma anche della scelta di attività coerenti con il progetto religioso delle comunità "apostoliche". Non si tratta solo di vivere insieme, ma anche di costruire insieme, in modo che ciascuno/a possa trovare il proprio compito adatto. In questo modo, la complementarità delle persone assicurerà il successo del progetto apostolico comunitario<sup>149</sup>.

Negli anni '80, il concetto di "nuova evangelizzazione" ha ricevuto una diffusa attenzione e pratica nella Chiesa. Giovanni Paolo II, nel suo IX viaggio pastorale in America Latina, ha precisato il significato del termine "nuova evangelizzazione". Questa, solo se innestata sulle radici dell'annuncio portato dai primi missionari e animata da un "rinnovato ardore apostolico", si può definire "nuova evangelizzazione", cioè solo se sarà: "nuova nel suo ardore, nuova nei suoi metodi, nuova nelle sue espressioni"<sup>150</sup>. Pertanto, da un certo punto di vista, la nuova evangelizzazione non è solo un'integrazione del tradizionale metodo di evangelizzazione, ma anche una missione e un servizio al passo con i tempi.

Secondo Papa Francesco, nuova evangelizzazione significa risvegliare nel cuore e nella mente dei nostri contemporanei la vita della fede. La fede è un dono di Dio, ma è importante che noi cristiani mostriamo di vivere in modo concreto la fede, attraverso l'amore, la concordia, la gioia, la sofferenza. Sono interrogativi che portano al cuore dell'evangelizzazione che è la *testimonianza* della fede e della carità. Ciò di cui abbiamo bisogno, specialmente in questi tempi, sono testimoni

---

<sup>148</sup> Cfr. G. BRONDINO-M. MARASCA, *Il servizio della leadership. Il ruolo del Superiore oggi*, 92-94.

<sup>149</sup> Cfr. J. M. R. TILLARD, *Superiori religiosi in un tempo di povertà*, Edizioni Dehoniane Bologna 1974, 36-37.

<sup>150</sup> Cfr. S. PINTOR, *Lo spirito santo, protagonista della nuova evangelizzazione*, [https://www.vatican.va/jubilee\\_2000/magazine/documents/ju\\_mag\\_01111997\\_p-72\\_it.html](https://www.vatican.va/jubilee_2000/magazine/documents/ju_mag_01111997_p-72_it.html). (01-03-2023).

credibili che con la vita e anche con la parola rendano visibile il Vangelo, risvegliano l'attrazione per Gesù Cristo, per la bellezza di Dio<sup>151</sup>.

Pertanto, la nuova evangelizzazione mira a formare persone e comunità mature nella fede, capaci di affrontare le nuove sfide culturali e sociali. L'obiettivo della nuova evangelizzazione è quello di rispondere alle nuove domande, esigenze e sensibilità dell'uomo d'oggi e testimoniare la fedeltà di Dio attraverso la storia dell'umanità. La nuova evangelizzazione può rappresentare non solo il nuovo nome della pastorale ecclesiale del terzo millennio, ma anche il simbolo di una nuova Vita Consacrata evangelica, più in particolare, di un nuovo modo di vivere l'esperienza della fraternità<sup>152</sup>.

Questo significa che la vita apostolica dei consacrati del terzo millennio deve trovare la giusta integrazione tra dimensione mistica e azione profetica. Deve partire cioè da un ritorno all'essenziale per diventare profezia per il regno di Dio: si tratta di una sintesi ancora lontana dall'essere compiuta<sup>153</sup>.

#### 5.2.7.3. Pratica dell'evangelizzazione efficace

I risultati della nostra indagine hanno evidenziato una delle sfide comuni affrontate dalle Suore cinesi, ossia la mancanza di formazione e studio che limita la loro capacità di evangelizzazione e di assumere il lavoro assegnato.

I risultati della domanda a scelta singola numero 28 del questionario rivolta alle Suore hanno mostrato che su un totale di 526 Suore che hanno risposto alle domande, circa il 54% (282) ha dichiarato che il lavoro apostolico della loro Congregazione corrisponde pienamente al Carisma della Congregazione. Spesso manca una comprensione approfondita del lavoro apostolico, e talvolta viene considerato solo come un mezzo per la sopravvivenza. Di conseguenza, il lavoro svolto spesso non rispecchia appieno il Carisma della Congregazione (vedi grafico 4-28 e l'analisi dei

---

<sup>151</sup> Cfr. FRANCESCO, *Discorso del santo padre Francesco ai partecipanti alla plenaria del pontificio consiglio per la promozione della nuova evangelizzazione*, Sala Clementina, Lunedì, 14 ottobre 2013.

<sup>152</sup> Cfr. A. CENCINI, «Come è bello stare insieme...». *La vita fraterna nella stagione della nuova evangelizzazione*, Paoline, Milano 47-51.

<sup>153</sup> Cfr. *Unire mistica e azione profetica*, in *Testimoni*, 5 (2004) 7.

risultati delle domande relative al quesito a scelta multipla n. 28 in Cap.4.2.8.2).

Inoltre, a causa di fattori politici, la Chiesa incontra difficoltà nel promuovere e impegnarsi in progetti di servizio sociale, il che comporta una scarsa presenza di Istituzioni di servizi sociali gestite dalle Congregazioni e un coinvolgimento ancora più limitato nell'evangelizzazione sui media online. Attualmente, in Cina, sono poche le Congregazioni impegnate negli studi di arte ecclesiastica e nei progetti artistici correlati (vedi l'analisi dei risultati delle domande relative al quesito a scelta multipla n. 28 in Cap.4.2.8.2).

Considerando l'insegnamento della Chiesa e le necessità del tempo presente, di seguito indichiamo alcune proposte di metodi di evangelizzazione che potrebbero rivelarsi utili per la diffusione del Vangelo oggi: 1). Testimonianza di vita. 2). Equilibrio tra l'attivismo. 3). Fedeltà al Carisma nella missione. 4). Nuova evangelizzazione dell'ecologia. 5). Evangelizzazione dell'arte. 6). Evangelizzazione attraverso la rete. 7). Rafforzare la cooperazione con tutti i settori della società.

#### 5.2.7.3.1. Testimonianza di vita

Riteniamo che la fecondità dell'evangelizzazione non dipenda esclusivamente dalla conoscenza. Ciò che conta veramente è vivere una vita di testimonianza autentica, che si origina da un incontro personale con Gesù. L'annuncio del Vangelo nasce da questa esperienza personale con Gesù e testimoniare la sua luce significa irradiarla. Solo chi sta con Gesù può portare il Vangelo e non solo idee. Inoltre, seguire Cristo non è solo un fatto intimistico ma richiede anche annuncio, servizio e missione, il metodo e lo stile per testimoniare sono essenziali<sup>154</sup>.

La testimonianza non coinvolge solo la mente e la parola, ma anche il cuore e l'azione. Gesù afferma che i tre linguaggi della persona, ovvero il linguaggio del pensiero, dell'affetto e dell'opera, devono essere coinvolti per evangelizzare. Inoltre, sottolinea che la testimonianza deve essere umile e dedicata, come quella di un agnello. Gesù dice di inviarci come pecore in mezzo ai lupi, non chiedendoci di saper affrontare i lupi ma di

---

<sup>154</sup> Cfr. FRANCESCO, *Udienza generale*, Aula Paolo VI, Mercoledì, 15 febbraio 2023.

essere miti, innocenti e disposti al sacrificio. Se si è umili come agnelli, il Signore ci proteggerà dai lupi. Tuttavia, se ci travestiamo da lupi, saremo sconfitti perché il Pastore non pasce lupi ma agnelli. È importante che Lui sia il nostro pastore se vogliamo essere del Signore. Ecco come si annuncia: testimoniando Gesù più che parlando di lui. E come mostriamo Gesù? Con la nostra testimonianza<sup>155</sup>.

La presenza di Cristo nella comunità religiosa influenza il ministero specifico della comunità stessa. La presenza di Cristo nella comunità rende il ministero più efficace e fecondo, poiché è Cristo stesso che agisce attraverso la comunità. La comunità religiosa diventa così una testimone vivente di Dio, attraverso la sua vita e il suo ministero. Vivere in Cristo ed essere docili allo Spirito Santo sono elementi essenziali per un agire apostolico che sia veramente l'agire di Cristo<sup>156</sup>.

«Ogni forma di Vita Consacrata è intrinsecamente missionaria, poiché è testimonianza viva del modo di essere e agire di Gesù come Verbo incarnato e missionario del Padre»<sup>157</sup>. Papa Francesco ci invita a dare la vita e a testimoniare il Vangelo con forza, soffrendo se necessario, poiché l'annuncio del Vangelo è la missione e l'identità della Chiesa. Il Papa ci dice che annunciare il Vangelo equivale a viverne l'offerta, testimoniare fino in fondo, farsi tutto per tutti e amare fino al martirio<sup>158</sup>. La testimonianza della comunità nel lavoro apostolico è di grande importanza per il successo del lavoro pastorale, è un criterio irrinunciabile per il successo del lavoro pastorale stesso e richiede una collaborazione effettiva tra i membri della comunità ecclesiale<sup>159</sup>.

---

<sup>155</sup> Cfr. *Ibid.*

<sup>156</sup> Cfr. FRANCESCO, *Omelia alla Santa Messa di apertura del Sinodo dei Vescovi per l'Amazzonia*, Basilica Vaticana, XXVII Domenica del Tempo Ordinario, 6 ottobre 2019.

<sup>157</sup> S. BRAMBILLA, *La dimensione missionaria della Vita Consacrata*, in *Consacrazione e servizio*, 4 (2020) 53.

<sup>158</sup> Cfr. FRANCESCO, *Omelia alla Santa Messa di apertura del Sinodo dei Vescovi per l'Amazzonia*, Basilica Vaticana, XXVII Domenica del Tempo Ordinario, 6 ottobre 2019.

<sup>159</sup> Cfr. C. VENDRAME, *Essere religiosi oggi. Riflessione di un Superiore Generale*, 46.

#### 5.2.7.3.2. Evitare l'attivismo

In alcuni casi, l'attivismo ha portato alcuni religiosi/e a diventare abili "imprenditori apostolici", ma forse non veri testimoni del Vangelo. L'attivismo può causare l'atrofia di alcune funzioni importanti, facendo sì che la vita dei religiosi perda il "sapore" del sale<sup>160</sup>.

In realtà, questo attivismo è causato da una confusione di priorità valoriale. Questa è una delle ragioni per cui molti membri religiosi si perdono nell'attivismo, trascurando la vita interiore e le relazioni fraterne. I membri della comunità religiosa dovrebbero riconoscere che il lavoro impegnativo non dovrebbe essere usato come scusa per trascurare la vita spirituale e le relazioni interne, ma piuttosto considerare la preghiera come una fonte importante di sostegno per ogni azione. Inoltre, i membri della comunità religiosa hanno bisogno di mettere in ordine correttamente i propri valori, ponendo sempre la vita spirituale in primo posto.

Per evitare l'attivismo, presentiamo tre osservazioni: 1). Il ritorno del cuore alla radice. 2). Equilibrio tra lavoro e preghiera. 3). Cura della qualità della preghiera.

1). Ritorno del cuore alla radice. Le radici della Vita Consacrata su cui essa poggia sono la roccia che è Cristo. L'attività apostolica deve scaturire dalla fede e dall'amore per Dio e per il prossimo, anziché essere guidata dall'attivismo e dalla pianificazione. La Vita Consacrata ha ancora molto da fare per colmare le lacune nell'esperienza di Dio, nella vita comunitaria e nell'attività apostolica. Tuttavia, tornando alle radici e riaffermando i fondamenti su cui poggia, si può ritrovare l'ardore mistico e il filo profetico della propria azione apostolica, comunicando l'esperienza di Dio al mondo<sup>161</sup>.

2). Trovare un equilibrio. La Vita Consacrata, per essere un segno di speranza e rinnovamento, deve trovare un equilibrio tra azione e contemplazione, missione e vita comunitaria e crescita spirituale. È necessario recuperare una vita spirituale solida e profonda basata sulla preghiera personale per svolgere un apostolato legittimo e autentico. La mancanza di questa esperienza spirituale può portare ad un'attività encomiabile, ma non in linea con l'annuncio del Vangelo. Nella riforma di un Istituto religioso, potrebbe essere necessario apportare cambiamenti

---

<sup>160</sup> Cfr. *Unire mistica e azione profetica*, 7-8.

<sup>161</sup> Cfr. *Ibid*, 8.

anche dolorosi, come la revisione degli esercizi annuali predicati e abbreviati, le grandi opere tradizionali chiuse ai poveri, la formazione affrettata per motivi apostolici, lo stile superficiale della vita comunitaria, ecc.<sup>162</sup>.

3). Garantire la qualità della preghiera. La preghiera deve diventare il punto centrale dell'esperienza religiosa e l'itinerario fondamentale per la Vita Consacrata e per ogni apostolato, la cui autenticità si misura dalla sua capacità di trasformare la vita e portare alla crescita nella fede e nell'amore verso Dio e verso gli altri. La preghiera non deve essere solo una pratica formale, ma deve diventare un momento di incontro personale con Dio che aiuti a trasformare la vita secondo i valori del Vangelo. È anche importante dedicare ogni giorno un tempo prolungato alla preghiera personale per conoscere e amare il Signore e per cambiare i propri atteggiamenti egoisti in solidarietà e amore verso Dio e verso i fratelli<sup>163</sup>.

#### 5.2.7.3.3. Fedeltà al Carisma nella missione

La vita religiosa consiste nella partecipazione alla missione di Cristo attraverso il sacerdozio battesimale, che rende apostolica anche la vita contemplativa. I voti religiosi sono un'opzione profetica per partecipare alla missione di Cristo nel mondo e non si riducono ad impegni, opere o ministeri specifici, ma includono l'essere stesso dei religiosi e delle religiose. Questa missione si radica nella sequela di Cristo e nel dono di sé nella professione religiosa, che esprime una volontà di manifestare radicalmente la consacrazione battesimale che fa partecipare alla missione di Cristo e della Chiesa<sup>164</sup>.

I Carismi nella Chiesa sono come fiumi di acqua viva che scorrono nella storia per irrigare il terreno e far germogliare il bene. Non sono statici e rigidi, ma piuttosto una realtà viva che deve fruttificare nella fedeltà creativa. La Vita Consacrata, che è segno e profezia del regno di Dio, deve mantenere vive le forme dei carismi affinché possano rispondere alle situazioni concrete dei tempi e dei luoghi<sup>165</sup>.

---

<sup>162</sup> Cfr. *Ibid*, 9.

<sup>163</sup> Cfr. *Ibid*.

<sup>164</sup> Cfr. *Lasciare spazio al Carisma*, in *Testimoni*, 2 (1994) 25.

<sup>165</sup> Cfr. FRANCESCO, *Messaggio del santo padre Francesco ai partecipanti al secondo simposio internazionale sul tema: "nella fedeltà al Carisma ripensare l'economia degli istituti di Vita Consacrata e le società di vita apostolica"* Nella fedeltà

Papa Francesco sottolinea che le Congregazioni devono assicurare che il loro lavoro apostolico rifletta la loro missione e il loro Carisma. Il lavoro svolto dalle Congregazioni non può essere considerato solo come un mezzo per la sopravvivenza e lo sviluppo della Congregazione stessa, ma deve essere una parte integrante della grazia comunitaria. In altre parole, il lavoro delle Congregazioni deve riflettere la loro missione e il loro Carisma, e deve essere valutato in base a tali criteri anziché ad altri come la redditività. Ciò significa che il lavoro delle Congregazioni dovrebbe essere coerente con la loro missione e il loro Carisma<sup>166</sup>.

Inoltre, il frutto del lavoro dovrebbe essere giudicato dalla sua efficacia nel compiere la missione della Congregazione e rifletterne il Carisma. Come Congregazione, si dovrebbe esplorare come adempiere la missione e migliorare la direzione del lavoro in modo che possa riflettere il Carisma stesso<sup>167</sup>.

La missione e il Carisma sono il nucleo e l'anima dell'esistenza della Congregazione. Quando il lavoro della Congregazione è in linea con la sua missione e il Carisma, la Congregazione può realizzare al massimo i suoi obiettivi e il suo valore e svolgere un ruolo di massimo rilievo all'interno della Congregazione. Ciò contribuisce ad aumentare la reputazione e l'influenza della Congregazione nella Chiesa e attrarre più persone ad unirsi alle sue fila.

Tuttavia, se il lavoro della Congregazione non è in linea con la sua missione e il Carisma, essa perderà la propria identità e direzione e perderà anche il suo ruolo nella Chiesa. Inoltre, può portare all'indistinguibilità della Congregazione da altre Congregazioni, riducendone la vitalità e l'attrattiva. I Superiori Generali hanno, quindi, il grave obbligo di mantenere costante attenzione e vigilanza al riguardo, al fine di assicurare che la missione e il Carisma della Congregazione siano in sintonia con l'opera apostolica.

---

*al Carisma ripensare l'economia*, Pontificia Università Antonianum, 25-27 novembre 2016.

<sup>166</sup> Cfr. *Ibid.*

<sup>167</sup> Cfr. *Ibid.*

#### 5.2.7.3.4. Nuova evangelizzazione dell'ecologia

Papa Francesco, nella “*Laudato si*” dice che, secondo la tradizione giudeo-cristiana, la “creazione” va oltre la semplice natura, poiché rappresenta un progetto d’amore di Dio in cui ogni creatura ha un valore e un significato. La creazione non può essere compresa come un sistema da analizzare, comprendere e gestire, ma come un dono che scaturisce dall’amore di Dio. Il mondo non è nato dal caos o dalla casualità, ma da una scelta libera espressa nella parola creatrice di Dio. L’universo è stato creato per amore e ogni creatura è oggetto della tenerezza di Dio. E, il pensiero ebraico-cristiano ha anche demitizzato la natura, riconoscendone il valore e la fragilità e sottolineando la responsabilità dell’essere umano nel proteggere e sviluppare le sue potenzialità<sup>168</sup>.

Papa Francesco nello stesso documento esprime la necessità di una profonda conversione interiore e invita anche le persone a prendersi cura della natura e condanna coloro che, impegnati nella preghiera e nella devozione, spesso, con il pretesto del realismo e della praticità, trascurano l’attenzione per l’ambiente<sup>169</sup>. Francesco ha anche sostenuto la necessità di implementare lo spirito ecologico nella vita di tutti i giorni. L’ecologia della vita quotidiana si basa sull’importanza dei piccoli gesti quotidiani: anche se questi gesti sembrano insignificanti, se fatti da molte persone possono portare a grandi cambiamenti positivi per l’ambiente<sup>170</sup>.

L’evangelizzazione dell’ecologia mira a richiamare le persone a proteggere l’ambiente, ad amare la natura e a costruire una società di sviluppo sostenibile. Le Congregazioni possono diffondere la conoscenza scientifica sull’ambiente e i principi dello sviluppo sostenibile, oltre la propria testimonianza e le proprie scelte, anche attraverso conferenze, seminari e altre attività, al fine di aumentare la consapevolezza ambientale dei fedeli.

Inoltre, le Congregazioni possono adottare alcune misure per rispettare e proteggere le risorse naturali, utilizzare modalità di produzione e consumo sostenibili, promuovere l’educazione ambientale, proteggere la biodiversità, promuovere le leggi e le regolamentazioni ambientali, per realizzare una relazione di armonia e di coesistenza con la natura.

---

<sup>168</sup> Cfr. *LS*, n. 76-78.

<sup>169</sup> Cfr. *Ibid*, *LS*, n. 217.

<sup>170</sup> Cfr. A. PARTINI, *Contributo della Vita Consacrata a un’ecologia integrale*, in X. LARRANAGA (a cura di), *Vita Consacrata e cura del creato*, Ancora, Milano 130.

Le Congregazioni dovrebbero diventare promotrici e testimoni dello sviluppo sociale sostenibile, attraverso l'organizzazione di team di volontari ed esortando i fedeli e il pubblico a prestare maggiore attenzione ai problemi ambientali e di sviluppo, lavorando insieme per costruire una casa terrena migliore.

#### 5.2.7.3.5. Evangelizzazione dell'arte

L'arte e la religione sono state strettamente collegate nella storia dell'umanità. In molte culture, l'arte viene utilizzata per esprimere la fede religiosa, le tradizioni rituali e culturali. L'arte può far sentire bellezza e speranza, può stimolare l'ispirazione e il pensiero delle persone e allo stesso tempo può avere un impatto positivo sulla società. Papa Francesco ha detto a proposito dell'arte:

La bellezza è in grado di creare comunione, “perché unisce Dio, l'uomo e il creato in un'unica sinfonia; perché congiunge il passato, il presente e l'avvenire; perché attira nello stesso luogo e coinvolge nel medesimo sguardo genti diverse e popoli distanti”. Una particolarità dell'artista è di non essere limitato dal tempo, perché la sua arte parla a tutte le epoche. L'artista non è limitato neppure dallo spazio, perché la bellezza può toccare in ciascuno ciò che ha di universale - specialmente la sete di Dio - superando le frontiere delle lingue e delle culture. Se è autentico, l'artista è capace di parlare di Dio meglio di chiunque, di farne percepire la bellezza e la bontà, di “giungere al cuore umano e far risplendere in esso la verità e la bontà del Risorto”<sup>171</sup>.

Le Congregazioni in Cina possono adottare diverse modalità per promuovere l'arte sacra, come ad esempio la formazione di talenti artistici, l'organizzazione di mostre d'arte, concerti musicali e spettacoli artistici, l'uso dei social media e il sostegno a progetti di educazione artistica. Attraverso la promozione dell'arte sacra, le Congregazioni possono utilizzare tale potenza per rafforzare l'esperienza religiosa, attirare più giovani, migliorare gli scambi culturali, aumentare la partecipazione alle attività religiose e la coesione della comunità. Allo stesso tempo, sostenendo progetti di educazione artistica e altre modalità, le Congregazioni possono anche apportare più energia positiva e impatto

---

<sup>171</sup> FRANCESCO, *Discorso del santo padre Francesco agli animatori della “diaconie de la beauté”*, Sala Clementina, Giovedì, 17 febbraio 2022.

positivo sulla società, consentendo a più persone di beneficiare della combinazione di arte e religione.

#### 5.2.7.3.6. Evangelizzazione attraverso la rete

Secondo le nostre interviste telefoniche, sappiamo che molte Congregazioni in Cina non dispongono delle competenze necessarie per utilizzare l'evangelizzazione via Internet e ancora più scarse sono le Congregazioni impegnate nell'evangelizzazione dei media online. Perciò, le Congregazioni dovrebbero formare adeguatamente il personale interessato per rispondere alle esigenze dell'evangelizzazione oggi.

Con lo sviluppo continuo delle tecnologie nella società moderna, l'utilizzo di metodi tecnologici come Internet per il lavoro di evangelizzazione è diventato una tendenza inevitabile. Utilizzando tecniche tecnologiche come internet, è possibile ampliare il raggio d'azione e l'influenza della diffusione della fede. Attraverso l'uso di internet e dei nuovi media, le Congregazioni possono diffondere il Vangelo ad un pubblico più vasto, soddisfacendo le esigenze della società contemporanea. Queste strategie possono aiutare la Congregazione ad inserirsi nello sviluppo dell'epoca e diffondere e radicare il Vangelo su terreni più vasti.

Le Congregazioni sono chiamate ad adottare queste strategie in modo responsabile e consapevole, rispettando le leggi e i regolamenti locali relativi alla diffusione della religione. In particolare, in Cina, dove la libertà religiosa è limitata, le Congregazioni devono prestare attenzione alle normative in vigore per evitare possibili conflitti con le autorità governative.

#### 5.2.7.3.7. Rafforzare la cooperazione con tutti i settori della società

In un contesto più ampio, i servizi sociali delle Congregazioni in Cina sono ancora in una fase iniziale, la portata e i programmi dei loro servizi sociali devono essere ulteriormente ampliati e la forza e l'impatto sono ancora limitati. Pertanto, le Congregazioni in Cina devono ancora portare avanti con forza la loro tradizione di servizio sociale, rafforzare la cooperazione attiva con tutti i settori della società e conquistare una maggiore fiducia da parte del governo e della società con i loro servizi di qualità e distintivi.

D'altra parte, le differenze nella cultura economica delle Congregazioni in ogni Diocesi avranno influenze diverse sulla Chiesa e sulle sue agenzie di servizio sociale, che naturalmente differiranno in termini di finanziamenti, servizi e personale. La riduzione del divario dipende non solo dai cambiamenti nel contesto sociale generale, ma anche dagli sforzi delle stesse Congregazioni, ad esempio rafforzare la comunicazione regolare, gli scambi, l'assistenza reciproca, la cooperazione e la condivisione delle risorse con tutti i settori della società.

In qualsiasi circostanza, la Chiesa dovrebbe fare del suo meglio per svolgere il proprio dovere sociale e contribuire positivamente alla comunità locale e alla popolazione. Anche se in Cina il lavoro missionario è difficile, il governo cinese incoraggia le organizzazioni religiose a partecipare o promuovere iniziative di beneficenza sociale<sup>172</sup>.

Pertanto, le Congregazioni possono sviluppare progetti di amore sociale, ad esempio promuovendo l'attività di beneficenza, tra cui l'apertura di centri di soccorso, servizi volontari, assistenza medica e la creazione di fondi di soccorso; offrendo servizi educativi come il supporto individuale di materie, la cura emotiva e il supporto psicologico; fornendo servizi umanitari come partecipare ai soccorsi e all'assistenza ai rifugiati; prestare attenzione alla giustizia sociale, come l'organizzazione di servizi volontari, per fornire aiuto e sostegno ai gruppi svantaggiati, per aiutarli a ottenere i loro diritti; promuovendo la pace, ad esempio organizzando spettacoli e forum sulla pace, per chiedere alle persone di perseguire la pace e di opporsi alla violenza. Il coinvolgimento in servizi di amore sociale può manifestare il senso di responsabilità sociale e il contributo delle Congregazioni, rafforzare l'influenza della Chiesa nella comunità locale e mostrare il valore e il significato della Chiesa attraverso azioni concrete.

È importante che la Chiesa rispetti le leggi e i regolamenti pertinenti durante lo svolgimento di queste attività. È necessario collaborare con il governo locale, le organizzazioni della società civile, ecc. per garantire una

---

<sup>172</sup> Cfr. 芙蓉左, 改革开放以来中国天主教社会服务浅议, 广东工业大学学报: 社会科学版, 13/1 (2013) 39. [Furong ZUO, *Discussione sui servizi sociali cattolici in Cina dopo la riforma e l'apertura*, in *Journal of Guangdong University of Technology: Social Science Edition*, 13/1 (2013) 39].

procedura agevole. Allo stesso tempo, la Chiesa deve rispettare la cultura e le tradizioni locali, nonché le proprie tradizioni e la sua fede.

Nel presente capitolo, si sono presentate proposte basate sulle evidenze e le conclusioni emerse dalla ricerca condotta sulle Congregazioni diocesane in Cina. Questo capitolo ha esaminato la visione di sviluppo futuro per le Congregazioni diocesane in Cina, presentando sei qualità umane e sei qualità spirituali, insieme ai punti chiave per il governo delle Congregazioni. Si sono proposti i suggerimenti per lo sviluppo delle Congregazioni Diocesane in Cina, come la definizione di un sistema di valori centrali chiaro, l'istituzione di un solido sistema amministrativo, la promozione dell'auto-formazione delle leader e la formazione a diversi livelli, la promozione della cultura della missione apostolica e il rafforzamento della vita fraterna.

Si è sottolineato, inoltre, l'importanza di adottare uno stile di sinodalità, raccomandato dal Papa Francesco, che richiede il coinvolgimento e l'impegno di tutti i membri e delle leader, nonché la capacità di adattarsi e cambiare per rispondere ai cambiamenti politici, culturali e sociali.

Le proposte presentate in questo capitolo hanno l'obiettivo di potenziare la leadership della Superiora Generale e affrontare le sfide attuali delle Congregazioni Apostoliche Diocesane in Cina, al fine di promuovere una leadership solida ed efficace nel terzo millennio. Queste proposte pratiche rivestono un ruolo significativo nel rispondere alle sfide attuali della vita consacrata e nell'orientare la futura crescita delle Congregazioni.

## CONCLUSIONE GENERALE

Il tema del potere e dell'autorità è stato oggetto di dibattito e riflessione in tutte le epoche della storia umana. Nel mondo attuale, c'è ancora una crisi generale riguardo al modo in cui viene esercitato il potere: infatti, esso viene ancora utilizzato da molti come strumento per affermare la propria superiorità, per controllare, umiliare, schiavizzare e opprimere i più deboli. Anche nella Chiesa e nella vita religiosa, si osserva una crisi della forma di autorità.

Per evitare un uso errato del potere, è necessario riconsiderare il concetto di autorità e il suo significato fondamentale, tornando alle radici e riflettendo sulla sua natura intrinseca. Solo così sarà possibile risolvere veramente la crisi del potere e dell'autorità. In questo contesto, la tesi può offrire alcune riflessioni interessanti e utili sul tema dell'autorità. Essa si concentra principalmente sulla leadership evangelica delle Superiori Generali della Diocesi in Cina nel terzo millennio. Il suo contenuto è composto da cinque capitoli.

Il primo capitolo mette in evidenza che la leadership non riguarda solo il potere o l'autorità, ma anche la capacità di influenzare gli altri e tradurre le idee in azioni concrete. Ciò significa che un leader efficace deve possedere contemporaneamente competenze di leadership e di gestione e saperle combinare. Inoltre, il capitolo sottolinea l'importanza di stabilire la leadership sulla base della fiducia reciproca e delle relazioni interpersonali. Si enfatizza che un leader deve guadagnarsi la fiducia dei suoi subordinati per stabilire l'autorità, anziché fare affidamento sulla forza o l'intimidazione. Ciò implica che la leadership si basa sulla fiducia e sulla collaborazione reciproca.

Il capitolo chiarisce anche le differenze tra leadership e dominazione. La leadership si basa sulla capacità di ispirare e motivare gli altri a raggiungere gli obiettivi comuni, mentre la dominazione implica l'uso della forza o del potere per controllare gli altri. Inoltre, si sottolinea la natura negativa della dominazione e i suoi effetti dannosi sul clima organizzativo e sulle relazioni interpersonali. Infine, il capitolo introduce le nuove tendenze nella teoria della leadership del 21° secolo. Le nuove teorie includono la leadership condivisa e la leadership basata sull'empatia ecc. Queste teorie sono molto utili per migliorare l'efficacia della leadership.

Il leader è una persona che guida la situazione generale, dirige e coordina la forza di tutti gli aspetti per raggiungere e realizzare gli obiettivi e le visioni delle attività di leadership. Gli elementi centrali della leadership sono il potere decisionale e l'influenza. I leader dovrebbero fare affidamento sul fascino della personalità, sull'attrazione del valore, ecc., per trasformare le idee in azioni e le visioni in realtà, influenzando così i seguaci e raggiungendo gli obiettivi comuni. Questo processo di raggiungimento dell'obiettivo, è in realtà un processo per dimostrare che i leader si preoccupano e rispettano le persone. In altre parole, il nucleo della leadership risiede nell'amore, e la quantità di amore che un leader ha è la quantità di leadership che ha.

L'idea centrale del secondo capitolo è che la leadership cristiana si basa sull'esempio di Cristo come servo del progetto del Padre e che il servizio agli altri è la chiave, il fulcro e lo scopo principale della leadership cristiana. Inoltre, l'autorità umana viene da Dio e sotto l'autorità di Dio, come una partecipazione all'autorità di Dio per il bene comune e non si basa sul potere o sul controllo. La leadership dei leader della Chiesa dipende dall'esempio che danno e dalla qualità dei servizi che offrono.

Questo capitolo sottolinea anche che c'è un rapporto dialettico costruttivo tra libertà, autorità, obbedienza e servizio e che questi quattro concetti sono interconnessi e devono essere considerati all'interno di un processo dinamico di liberazione. Solo un'equilibrata integrazione di questi quattro concetti può portare alla costruzione di una società più giusta, fraterna e solidale.

Per Dio, l'autorità è sinonima di servizio, di umiltà e di amore. L'autorità dovrebbe essere esercitata come un servizio umile e amorevole verso gli altri, come dimostrato da Gesù che lavò i piedi ai suoi discepoli. I leader della Chiesa sono invitati a non utilizzare il popolo, la Chiesa e i fratelli e le sorelle come trampolino per i propri interessi e ambizioni personali, causando danni alla Chiesa. Essi, invece, devono esercitare l'autorità accompagnando, comprendendo, aiutando e amando tutti, specialmente coloro che si sentono esclusi e soli. Perché la vera essenza dell'autorità nella Chiesa si trova sulla Croce, dove Cristo si è fatto servo per amore dell'umanità<sup>173</sup>.

---

<sup>173</sup> Cfr. FRANCESCO, *Discorso del santo padre Francesco ai partecipanti all'assemblea plenaria dell'unione internazionale delle Superiori Generali (U.I.S.G.)*, Aula Paolo VI, Mercoledì, 8 maggio 2013.

L'idea centrale del terzo capitolo è quella di presentare il nuovo modello di leadership della Chiesa dopo il Concilio Vaticano II. La caratteristica più importante della leadership del leader religioso è di vivere una vita testimoniale cristiana. L'autorità religiosa è al servizio della crescita, ha il serio compito di obbedire a Dio e di lavorare per il bene e la felicità di ogni persona e della comunità nel suo insieme. Si tratta di un modo di guidare che si basa sul servizio fraterno e sull'amore, e che abbandona lo stile di leadership unidirezionale che enfatizza l'obbedienza e l'aderenza alle regole e alla dottrina.

Questo modello di leadership si concentra sulle esigenze e le emozioni dei membri della comunità religiosa, promuove la collaborazione, la condivisione, la flessibilità e la creatività, e prevede la partecipazione dei membri nella presa di decisioni. Questo tipo di leadership è in linea con le aspettative del pubblico sulla leadership nella società moderna.

L'idea centrale del quarto, attraverso la descrizione del contesto politico, sociale e religioso in Cina dopo il 1949, è quello di rivelare il grado di controllo e di gestione del governo sulla religione e l'impatto della politica religiosa del governo sulla Chiesa e sulle Congregazioni. Allo stesso tempo, si mettono in luce le sfide, le difficoltà e i problemi che le Suore in Cina hanno affrontato durante lo sviluppo sotto questo contesto, così come la loro struttura interna, le loro caratteristiche e la loro posizione e influenza nella società cinese. Queste informazioni forniscono una base solida per la ricerca sul governo delle Congregazioni e offrono un orientamento per la pianificazione futura della costruzione di esse.

Il quinto capitolo si concentra sulla progettazione di "una mappa" per lo sviluppo futuro e la costruzione della Congregazioni diocesane in Cina, proponendo i punti chiave per il governo delle Congregazioni e alcuni suggerimenti fondamentali. Questo disegno fornisce un orientamento essenziale e decisivo per il futuro e il destino delle Congregazioni diocesane in Cina. Inoltre, il presente capitolo propone una serie di linee guida per la costruzione sana e lo sviluppo della Congregazione.

Questo include la definizione di un chiaro sistema di valori fondamentali, la creazione di un solido sistema amministrativo, l'attenzione alla formazione dei leader e alla formazione dei vari ruoli

all'interno della Congregazione, la promozione della cultura della missione apostolica e il rafforzamento della vita fraterna.

I suggerimenti presentati in questo capitolo forniscono indicazioni e spunti per promuovere la standardizzazione delle Congregazioni diocesane in Cina, migliorarne la gestione e lo sviluppo, risolvere le difficoltà del processo di governo, riposizionarsi e adottare misure di governo efficaci per promuovere la missione e gli obiettivi delle stesse.

Nel corso della storia, l'autorità della Chiesa è stata assolutizzata e gerarchizzata per cui è emerso il clericalismo, fortunatamente l'autorità è stata ridefinita dal Concilio Vaticano II che ha spiegato il vero significato dell'autorità come "servizio dell'amore". È una nuova visione della leadership il cui potere è esercitato per servire il popolo di Dio. Papa Francesco ha ulteriormente rafforzato questo significato.

La visione dell'autorità della Chiesa, proposta da Papa Francesco con la metafora della "piramide rovesciata", mette al primo posto il popolo di Dio e promuove una cultura della partecipazione e dell'inclusione, evitando forme gerarchiche e autoritarie che possono limitare la partecipazione attiva dei membri della comunità nella vita della Chiesa. Questo nuovo stile di leadership può portare la Chiesa a un'evoluzione positiva, in cui ogni membro della comunità è chiamato a partecipare attivamente al discernimento e alla gestione delle questioni che riguardano la Chiesa, senza essere limitato o coartato da una leadership autoritaria.

Questo nuovo concetto di leadership sostiene che l'autorità deve essere evangelica, come il vero ritorno al Vangelo. L'autorità secondo la Chiesa è una *diakonia*, è un servizio d'amore e di comunione che assume lo stile della *kénosis* e come modello il Buon Pastore che dà la vita per le sue pecore. Non si serve del ruolo per distruggere, ma per edificare. Un leader di Chiesa qualificato deve essere qualcuno in grado di combinare libertà, obbedienza, servizio, autorità e potere, perché Gesù stesso ci ha lasciato un esempio senza tempo da seguire nel governo della Chiesa, vale a dire la leadership del "servo". Questa è una ricchezza che Gesù ha dato, ispirato e insegnato alla Chiesa e che potrebbe essere anche il segreto per una buona leadership.

Oggi, se i leader religiosi vogliono ottenere l'effetto di leadership desiderata, dovrebbero cambiare lo stile di leadership tradizionale e seguire lo stile di Gesù. Questo stile di leadership richiede che i leader comprendano e rispettino le persone, diano pieno gioco all'iniziativa e

all'entusiasmo dei membri dell'organizzazione e prestino attenzione al loro sviluppo personale e alla loro crescita. I leader si affidano principalmente alla flessibilità e all'amore per ispirare, comunicare, coordinare, influenzare e guidare i loro seguaci. Essi sono sfidati a stimolare dal profondo del cuore il potenziale interiore, la positività, l'iniziativa, la creatività di ogni seguace, in modo che possano lavorare insieme per contribuire allo sviluppo dell'organizzazione. Questo tipo di leadership si concentra sul servire i membri della Congregazione con mentalità di servo e prestare attenzione alle esigenze degli altri, invece di perseguire il potere e gli interessi personali.

Nella vita religiosa, coloro che sono chiamati ad esercitare il potere al servizio dei fratelli, devono tenere sempre Cristo al centro della loro vita e delle loro azioni e guidare la Congregazione in un modo che richiede non solo capacità gestionali e amministrative, ma anche una forte spiritualità e spirito di servizio. La leadership evangelica è un elemento chiave per la prosperità e lo sviluppo della Congregazione. Solo i leader religiosi con una leadership evangelica possono veramente guidare i membri della Congregazione a crescere nella fede, promuovendo così la prosperità e lo sviluppo della Congregazione, portandola verso un futuro più luminoso e portando più benedizioni al mondo.

Uno dei compiti più urgenti della Superiora Generale delle Congregazioni delle Diocesi in Cina è quello di dare l'esempio, di diventare esperta di comunione, di viverla e diffonderla, di promuovere la crescita e la maturazione della Congregazione nell'unità e nella comunione fraterna. Così, la Congregazione può diventare un luogo di comunione, di riconciliazione, di piena realizzazione personale e interpersonale, un modello per la realizzazione della convivenza umana ispirata ai valori del Vangelo.

Nel terzo millennio è urgente, per le Congregazioni femminili delle Diocesi in Cina, suscitare formare e migliorare la leadership evangelica come elemento chiave per la prosperità e lo sviluppo della Congregazione; è urgente che i loro leader abbiano una visione sociale ampia e una prospettiva profetica per spingere le proprie Congregazioni a raggiungere obiettivi più alti e profondi; è urgente che le Congregazioni mantengano i valori evangelici, promuovendo e praticando i principi di "amore, dedizione, collaborazione e condivisione"; è urgente che le diverse Congregazioni lavorino insieme nella speranza per promuovere lo sviluppo e il progresso comuni.

I leader religiosi in Cina hanno urgente bisogno di dare inizio a un nuovo punto di partenza storica, dovrebbero riconoscere le urgenze del cambiamento ed essere coraggiosi e proattivi nel cambiare, innovare, stare al passo con i tempi con un atteggiamento profondamente desto, arricchito da una mentalità aperta e da una viva e consapevole docilità alla guida dello Spirito Santo. Solo rispondendo a queste urgenze possono attuare il salto di qualità e la Vita Consacrata dei religiosi e delle religiose diocesane in Cina può diventare la vera luce dei tempi e contribuire all'armonia e alla stabilità della società e al progresso dell'umanità.

Pertanto, ritengo che il nuovo stile di leadership "sinodalità" debba diventare la direttiva per il governo moderno della Congregazione e sia necessario per il suo futuro sviluppo. Dovrebbe essere il concetto centrale e la guida principale nella pratica di governo di una Congregazione moderna, al fine di migliorare la coesione e la collaborazione all'interno della Congregazione per adattarsi meglio alle esigenze e alle sfide della società moderna. Solo adottando uno stile di leadership basato sulla spiritualità evangelica, ogni Congregazione può adattarsi meglio ai cambiamenti dei tempi e alle esigenze della società, realizzando una crescita sostenibile a lungo termine.

Poiché lo stile di leadership evangelica enfatizza i valori della collaborazione, della partecipazione, della decisione, della cura, dell'ascolto e del rispetto, tutti basati sulla spiritualità evangelica e in linea con lo spirito di "sinodalità" promosso dall'attuale Pontefice, possiamo anche dire che la "sinodalità" è l'essenza della leadership evangelica.

Nel terzo millennio, le leader delle Congregazioni delle Diocesi in Cina, dovrebbero porsi come in un nuovo punto di partenza storico, con un risveglio profondo, mente aperta e al passo con i tempi, in docilità alla guida dello Spirito Santo, collaborare insieme, rispondere positivamente allo spirito di "sinodalità" della chiamata del Papa per questa epoca. Dovrebbero riconoscere l'urgenza del cambiamento con la disponibilità di un cambiamento attivo, innovatrici e riformatrici coraggiose. Solo in questo modo possono portare la Congregazione a compiere un salto di qualità, inaugurando il grande passaggio dalla Congregazione verso lo sviluppo ed una maggiore testimonianza, con lo scopo di diventare sangue vivo e fresco della Chiesa con un atteggiamento nuovo che rinnova e vivifica l'est del mondo!

# BIBLIOGRAFIA

## 1. FONTI

### 1.1. Sacra Scrittura

*La Bibbia di Gerusalemme*, Dehoniana, Bologna 2008<sup>2</sup>.

### 1.2. Magisteri

#### 1.2.1. Concilio Vaticano II

CONCILIO VATICANO II, Costituzione dogmatica *Lumen gentium*, Roma 21 Novembre 1964.

-----, Decreto *Perfectae caritatis*, Roma 28 Ottobre 1965.

-----, Decreto *Ad gentes*, Roma 7 Dicembre 1965.

-----, Costituzione pastorale *Gaudium et spes*, Roma 7 Dicembre 1965.

#### 1.2.2. Documenti pontifici

PAOLO VI, *Solennità dei santissimi apostoli Pietro e Paolo*, Omelia Di Paolo VI, Domenica, Roma 29 Giugno 1969.

-----, Esortazione Apostolica *Evangelica Testificatio*, Roma 29 Giugno 1971.

-----, *Discorso del santo padre Paolo VI ai partecipanti della XXXII Congregazione Generale della Compagnia di Gesù*, Basilica di San Pietro, Martedì, 3 Dicembre 1974.

GIOVANNI PAOLO II, Lettera apostolica *Mulieris dignitatem*, Roma 15 Agosto 1988.

-----, Esortazione Apostolica *Christifideles laici*, Roma 30 Dicembre 1988.

-----, Esortazione apostolica *Vita Consecrata*, Roma 25 Marzo 1996.

BENEDETTO XVI, *Santa messa imposizione del pallio e consegna*

*dell'anello del pescatore per l'inizio del ministero petrino del Vescovo di Roma, omelia di sua santità Benedetto XV, Piazza San Pietro, Domenica, 24 Aprile 2005.*

-----, *Udienza generale, Piazza San Pietro Mercoledì, 25 Giugno 2008.*

-----, *Udienza generale, Piazza San Pietro Mercoledì, 5 Ottobre 2011.*

-----, *Udienza generale, Aula Paolo VI Mercoledì, 30 Gennaio 2013.*

FRANCESCO, *Omelia. Piazza San Pietro, Martedì, 19 Marzo 2013.*

-----, *Discorso del santo padre Francesco ai partecipanti alla plenaria del pontificio consiglio per la promozione della nuova evangelizzazione, Sala Clementina, Lunedì, 14 Ottobre 2013.*

-----, *Video-messaggio del santo padre Francesco per il terzo festival della dottrina sociale della Chiesa, Verona, 21-24 Novembre 2013.*

-----, *Esortazione apostolica Evangelii Gaudium del santo padre Francesco ai Vescovi ai presbiteri e ai diaconi alle persone consacrate e ai fedeli laici sull'annuncio del vangelo nel mondo attuale, Roma 24 Novembre 2013.*

-----, *Lettera apostolica del santo padre Francesco a tutti i consacrati in occasione dell'anno della Vita Consacrata, II-3, Vaticano, 21 Novembre 2014, Festa della Presentazione della Beata Vergine Maria.*

-----, *Lettera enciclica Laudato sì del santo padre Francesco sulla cura della casa comune, Roma 24 Maggio 2015.*

-----, *Commemorazione del 50° anniversario dell'istituzione del sinodo dei Vescovi, Aula Paolo VI, Sabato, 17 Ottobre 2015.*

-----, *Messaggio del santo padre Francesco ai partecipanti al secondo simposio internazionale sul tema: "nella fedeltà al carisma ripensare l'economia degli istituti di Vita Consacrata e le società di vita apostolica" Nella fedeltà al*

- carisma ripensare l'economia*, Pontificia Università Antonianum, 25-27 Novembre 2016.
- , *La visita di Papa Francesco agli studenti di Roma Tre*, Roma 17 Febbraio 2017.
- , *Meditazione mattutina nella cappella della domus sanctae marthae*, Lunedì, 30 Ottobre 2017.
- , *Angelus*, Piazza San Pietro, Domenica, 5 Novembre 2017.
- , *Esortazione apostolica Gaudete et Exsultate del santo padre Francesco sulla chiamata alla santità nel mondo contemporaneo*, Roma 19 Marzo 2018.
- , *Angelus*, Piazza san Pietro, domenica 21 Ottobre 2018.
- , *Omelia alla Santa Messa di apertura del Sinodo dei Vescovi per l'Amazzonia*, Basilica Vaticana, XXVII Domenica del Tempo Ordinario, 06 Ottobre 2019.
- , *Celebrazione mattutina trasmessa in diretta dalla cappella di casa santa Marta omelia del santo padre Francesco, "la mitezza e la tenerezza del buon pastore"*, Cappella di casa santa Marta Domenica, 3 Maggio 2020.
- , *Lettera enciclica fratelli tutti del santo padre Francesco sulla fraternità e l'amicizia sociale*, Assisi (Italia) 03 Ottobre 2020.
- , *Angelus*, Biblioteca del Palazzo Apostolico, Domenica, 17 Gennaio 2021.
- , *Discorso del santo padre Francesco ai fedeli della diocesi di Roma*, Aula Paolo VI, Sabato, 18 Settembre 2021.
- , *Angelus*, Piazza San Pietro, Domenica, 19 Settembre 2021.
- , *Udienza generale*, Aula Paolo VI, Mercoledì, 20 Ottobre 2021.
- , *Omelia*. Basilica Vaticana Venerdì, 24 Dicembre 2021.
- , *Discorso del santo padre Francesco agli animatori della "Diaconie de la beauté"*, Sala Clementina, Giovedì, 17 Febbraio 2022.

- , *Discorso del santo padre Francesco a seminaristi e sacerdoti che studiano a Roma*, Aula Paolo VI, Lunedì, 24 Ottobre 2022.
- , *Discorso del santo padre Francesco ai partecipanti all'assemblea dell'unione dei Superiori Generali (U.S.G.)*, Aula del Sinodo, Sabato, 26 Novembre 2022.
- , *Costituzione apostolica In Ecclesiarum Communionem*, circa l'ordinamento del vicariato di Roma, Art. 31, 06 Gennaio 2023.
- , *Udienza generale*, Aula Paolo VI Mercoledì, 15 Febbraio 2023.

### **1.2.3. Documenti dei Dicasteri della Curia Romana**

- Catechismo della Chiesa Cattolica*, Libreria Editrice vaticano, Città del Vaticano 1992.
- Codice di Diritto Canonico*, Roma 25 Gennaio 1983.
- COMMISSIONE TEOLOGICA INTERNAZIONALE (CTI), *La sinodalità nella vita e nella missione della Chiesa*, 2 marzo 2018.
- CONGREGAZIONE PER GLI ISTITUTI DI VITA CONSACRATA E LE SOCIETÀ DI VITA APOSTOLICA, *Renovationis Causam sull'aggiornamento della formazione alla vita religiosa*, Roma 06 Gennaio 1969.
- , *Criteri direttivi sui rapporti tra i Vescovi e i religiosi nella Chiesa*, Roma 14 Maggio 1978.
- , *La vita religiosa nell'insegnamento della Chiesa i suoi elementi essenziali negli Istituti dediti alle opere di apostolato*, Roma 31 Maggio 1983.
- , *Potissimum Institutioni sulla Formazione negli Istituti Religiosi*, Roma 02 Febbraio 1990.
- , *Vita Fraterna in Comunità*, Roma 02 Febbraio 1994.
- , *La collaborazione inter-Istituti per la formazione*, Roma 8 Dicembre 1998.

- , *Istruzione per un rinnovato impegno della Vita Consacrata nel terzo millennio*, Roma 19 Maggio 2002.
- , *Istruzione Faciem tuam, Domine, requiram*, Roma 11 Maggio 2008.
- , *Per vino nuovo otri nuovi. Dal Concilio Vaticano II la Vita Consacrata e le sfide ancora aperte. Orientamenti*, Libreria Editrice vaticano, Città del Vaticano 2017.
- , *Economia a servizio del Carisma e della missione*, Libreria Editrice Vaticano, Roma 06 Gennaio 2018.

## 2. STUDI E STRUMENTI

### 2.1. Libri

- AAVv., *Abusi sessuali nella Chiesa? Meglio prevenire*, Ancora, Milano 2017.
- AA.Vv., *Curare la leadership nella Chiesa*, Ancora, Milano 2022.
- AA.Vv., *Il rinnovamento della vita religiosa*, Vallecchi Editore, Firenze 1968.
- AAVv., *Il Superiore maggiore animatore della comunità apostolica. Atti della XVI Assemblea Generale della C.I.S.M.*, Roma 1976.
- AAVv., *Insieme senza esitare. La Vita Consacrata fra diversità generazionali e culturali*, Ancora, Milano 2021.
- AA.VV., *L'autorità. Un dono per la libertà. Riflessioni sull'istruzione "il servizio dell'autorità e l'obbedienza"*, Edizioni Art, Roma 2009.
- AA.Vv., *La guida spirituale nella vita religiosa XI convegno «Claretianum»*, Rogate, Roma 1986.
- AA.Vv., *La responsabilità del Superiore Maggiore e la CISM. Atti della XXVII Assemblea Generale CISM, Collevalenza (PG) 9-13 novembre 1987*, Rogate, Roma 1988.
- AAVv., *Per una cultura della cura e della protezione. Nuove sfide per la Vita Consacrata*, Paoline, Milano 2022.

- AA.Vv., *Transformation and Adoption: the social role of the catholic church in china*, University of Saint Joseph, Macau 2012.
- AA.Vv., *Una grande storia da costruire. Spiritualità e formazione*, Rogate, Roma 1997.
- ALONSO RODRIGUEZ. S. M., *L'autorità nella Vita Consacrata. Un Carisma di animazione e comunione*, EDB, Bologna, 2009.
- BALLARDINI B., *Leader come Francesco*, Edizioni Piemme, Milano 2014.
- BATTOCCHIO R.-TONELLO L. (a cura di)., *Sinodalità dimensione della Chiesa, pratiche nella Chiesa*, Editrice Messaggero di Sant'Antonio, Padova 2020.
- BEYER J. B., *Dal Concilio al Codice. Il nuovo Codice e le istanze del Concilio Vaticano II*, EDB, Bologna 1984.
- BODEGA, D., *Le forme della leadership*, ETAS, Milano 2022.
- BRAMBILLA M.-BASSI G.-ZAMBURLIN R., *Come essere un buon capo. Il manager tra crisi di valori e formazione*, Paoline, Milano 2010.
- BRONDINO G.-MARASCA M., *Il servizio della leadership. Il ruolo del Superiore oggi*, EMP, Padova 2006.
- CABRA P. G., *Problemi e compiti dell'autorità religiosa oggi*, Rogate, Roma 1981.
- CANTALAMESSA R., *Quinta Predica di Quaresima in Vaticano*, Aula Paolo VI, 8 Aprile 2022.
- CENCINI A., «*Come è bello stare insieme...*». *La vita fraterna nella stagione della nuova evangelizzazione*, Paoline, Milano 1996.
- CIARDI F (a cura di)., *In ascolto dello spirito. Ermeneutica del Carisma dei fondatori*, Città Nuova, Roma 1996.
- ., *Il Vangelo, il Carisma e la regola, note per il corso*, Claretianum, PUL 2019, 66.
- ., *Koinonia. Itinerario teologico spirituale della comunità religiosa*, Città nuova, Roma 1992.
- COZZA R., *Tra voi non sia così. In cerca di una figura di autorità*

- nella Chiesa e nella vita religiosa*, Edizioni Dehoniane, Bologna 2013.
- DE LASSUS D., *Scacciare l'anima. Gli abusi spirituali nella Vita Consacrata*, EDB, Bologna 2021.
- DODD C. H., *L'autorità della bibbia (titolo originale the authority of the bible)*, Editrice Paideia, Brescia 1970.
- EPIS M (a cura di)., *Autorità e forme di potere nella Chiesa*, Edizione Glossa, Milano 2019.
- GIORDANI B., *La formazione delle consacrate. Indicazioni psicopedagogiche*, Ancora, Milano 2003.
- GIOVAGNOLI A.-GIUNIPERO E. (a cura di)., *L'accordo tra Santa Sede e Cina. I cattolici cinesi tra passato e futuro*, Editore Urbaniana University Press, Roma 2019.
- GIUNIPERO E., *Chiesa cattolica e Cina comunista. Dalla rivoluzione del 1949 al Concilio Vaticano II*, Morcelliana, Brescia 2007.
- GOLEMAN D.-BOYATZIS R. E.-MCKEE A., *Essere leader*, BUR, Milano 2004.
- GONZÁLEZ SILVA S. M. (a cura di)., *Giuda la comunità religiosa. L'autorità in tempo di rifondazione*, Ancora, Milano 2001.
- GRIÈGER P., *Partecipazione e animazione comunitaria*, Ancora, Milano 1982.
- GRÜN A., *Il potere. Una forza seducente*, trad. RIVAROSSA D., Paoline, Milano 2021.
- HARRINGTON H. J.-MANNING M.-ANGEL D., *Making teams hum*, Editrice norma cinese, Beijing 2007.
- HEIFETZ R. A.-LINSKY M.-GRASHOW A., *La pratica della leadership adattiva. Strumenti e tattiche per trasformare le organizzazioni e le comunità*, Franco Angeli, Milano 2019.
- ILARDUIA J. M., *Il progetto comunitario. Cammino d'incontro e comunione*, EDB, 2004, Bologna 50.
- IORI R., *Autorità Carisma e ministero nelle prime comunità cristiane*, Edizioni Dehoniane, Napoli 1993.
- JANSEN T.-LONGHITANO T., (a cura di)., *Leadership carismatica*.

- Percorsi di formazione alla luce della Evangelii Gaudium*,  
Urbaniana University Press, Città del Vaticano 2019.
- JOHNSON D.-VAN VONDEREN J., *Il potere distruttivo dell'abuso spirituale*, Editore Passaggio, Mantova 2015.
- LARRANAGA X. (a cura di), *Vita Consacrata e cura del creato*, Ancora, Milano 2018.
- LIPPI A., *Teologia della gloria e teologia della croce*, Editrice Elle Di Ci, Leumann (Torino) 1982.
- MACCECHINI L., *La Superiora nella luce di Gesù*, nel Tipografia E. Rinaldi, Firenze 1949.
- MOTTE A., *La Superiora e il rinnovamento. Alla luce del Decreto Perfectae Caritatis*, Editrice Ancora, Milano 1967.
- MOTTE J., *History of the Catholic Church in China*, Trad. TARC HOU J., Kuang chi Cultural Group, Taipei 1971,
- NICOLINI M.-ZANI., *I nostri fratelli cinesi*, Edizioni Qiqajon, Magnano (BI) 2009.
- NOUWEN H. J., *In the name of Jesus, Reflections on Christian leadership*, trad. GUZZETTI C., Editrice Queriniana, Brescia 2001.
- OWEN J., *Le qualità del leader. 65 skill fondamentali per esercitare le leadership, ROI*, Macerata 2018.
- PANIZZOLO F., *La potestà di governo nella Vita Consacrata. Linee di sviluppo storico-giuridico ed ecclesiologico*, Marcianum Press, Venezia 2009.
- PIGNA A., *Autorità e obbedienza*, in *L'autorità. Un dono per la libertà. Riflessioni sull'istruzione "il servizio dell'autorità e l'obbedienza"*, Edizioni ART, Roma 2009.
- POLI G. F.-CREA G., *Dall'autorità all'autorevolezza. Per una leadership in tempo di crisi*, Editrice Rogate, Roma 2008.
- POLI G. F.-CREA G.-COMODO V., *La sfida dell'organizzazione nelle comunità religiose*, Rogate, Roma 2003.
- ., *Leadership e comunicazione nella Vita Consacrata*, Rogate, Roma 2003.

- ., *Stili di leadership e Vita Consacrata*, Rogate, Roma 2003.
- PORRECA A., *Sguardi sulla Chiesa sinodale. Al tempo di Papa Francesco*, Editrice Tau, Todi (PG) 2021.
- ROSSELLI A., *Essere cristiani in Cina*, Editore Gianni Luculano, Pavia 2008.
- RUEDA B., *Nuovi orizzonti per il progetto di Vita Comunitaria*. Ancora, Milano 1981.
- RUPNIK M. I.-BRUNINI M., *Governare con sapienza. Religiose e servizio dell'autorità*, Centro studi USMI, Roma 2007.
- SILVESTRI D., *Il potere del cambiamento. Preparare la tua mente per il successo*, Editore ulrico hoepli, Milano 2019.
- STOTT J., *Il leader servo*, Editore Gbu, Roma 2002.
- TACCONE F (a cura di)., *La teologia della croce nella nuova evangelizzazione*, Edizioni Cipi, Roma 1992. 13.
- TILLARD J. M. R., *Superiori religiosi in un tempo di povertà*, Edizioni Dehoniane, Bologna 1974.
- VANIER J., *La comunità. Luogo del perdono e della festa*, trad. BARTESAGHI M., Jaca Book, Milano 1991<sup>2</sup>.
- VENDRAME C., *Essere religiosi oggi. Riflessione di un Superiore generale*, Edizioni Dehoniane, Roma 1989.
- YAN Kin Sheung Chiaretto., *Il Vangelo oltre la grande muraglia. Sfide e prospettive del cristianesimo in Cina*, Missionaria Italiana, Bologna 2015.
- 常健., *现代领导科学*, 天津大学出版社, 天津 2007<sup>2</sup>. (CHANG Jian., *Leadership contemporanea*, Editrice dell'Università di Tianjin, Tianjin 2007<sup>2</sup>).
- 达夫特·理查德·L., *领导学*, 苏保忠-苏小雨译., 清华大学出版社, 北京 2018<sup>6</sup>. (DAFT. RICHARD L., *The leadership experience*, trad. SU Baozhong-SU Xiaoyu., Editrice dell'Università di Qinghua, Pechino 2018<sup>6</sup>).
- 杜布林·安德鲁., 冯云霞-范锐译., *领导力*, 中国人民大学出版社,

- 北京 2017<sup>7</sup>. (DUBRIN A. J., trad. FENG yunxia-FAN rui., *Principles of leadership*, Editrice dell'Università del popolo di Cina, Pechino 2017<sup>7</sup>).
- 胡月星., *领导心理*, 研究出版社, 北京 2017. (HU Yuexing., *Psicologia della leadership*, Editrice dello studio, Pechino 2017).
- 库泽斯·詹姆斯·M.-巴里·波斯纳 Z., 徐中-沈小滨译., *领导力: 如何在组织中成就卓越*, 电子工业出版社, 北京 2018<sup>6</sup>. (KOUZES J. M.-POSNER B. Z., trad. XU Zhong-SHEN xiaobin, *The Leadership challenge : how to make extraordinary things happen in organizations*, Editrice dell'industria elettronica di Pechino, Pechino 2018<sup>6</sup>).
- 李保罗., *牧人领袖. 圣经领袖学*, 宏博服务社, 2014<sup>2</sup>. (Li Paul., *Shepherd-Leader: on Biblical Leadership*, Published by: ruthenpaul.com, 2014<sup>2</sup>).
- 李宏., *领导团队建设*, 国家行政学院出版社, 北京, 2011. (LI Hong., *Costruzione del gruppo leadership*, Edizione Scuola Nazionale di Amministrazione, Pechino 2011).
- 刘慈梧., *教牧领导风格与社会治理模式的探讨* (博士), 中华福音神学院(台北), 2015. [LIU Ciwu., *Discussione sullo stile di leadership pastorale e sul modello di governante sociale* (tesi di dottorato), Seminario teologico evangelico cinese Taipei 2015].
- 刘建军., *领导学原理. 科学与艺术*, 复旦大学出版社, 上海 2013<sup>4</sup>. (LIU Jianjun., *Principi di leadership. Scienza e arte*, Editrice dell'Università di Fudan, Shanghai 2013<sup>4</sup>).
- 罗宾斯·斯蒂芬-库尔特·玛丽., *管理学*, 刘刚-程熙镕 - 梁晗译., 中国人民大学出版社, 北京 2017<sup>13</sup>. (ROBBINS S. P.-COULTER M., *Management*, trad. LIU Gang-CHENG Xirong-LIANG Han., Editrice dell'Università del popolo di Cina, Pechino 2017<sup>13</sup>).
- 孟德斯鸠., *论法的精神. 上*, 张雁深译, 北京商务印书馆, 北京 1961. (MONTESQUIEU, *Dello spirito delle leggi*, 1voll., trad.

- ZHANG Yanshen, Edizione Commerciale di Pechino, Pechino 1961).
- 史秀云., *管理学原理与实务*, 中国金融出版社, 北京 2012. (SHI Xiuyun., *Principi e pratiche di Management*, Editrice di finanziamento di Cina, Pechino 2012).
- 水利尚., *团队精神*, 时事出版社, 北京 2001. (SHUI Lishang, *Spirito di squadra*, Casa editrice di attualità, Pechino 2001).
- 孙立樵., *领导角色*, 研究出版社, 北京 2017<sup>2</sup>. (SUN Liqiao., *Ruolo di leadership*, Research Press, Pechino 2017<sup>2</sup>).
- 王毅武., *现代管理学教程*, 清华大学出版社, 北京 2012<sup>2</sup>. (WANG Yiwu., *Istruzione di Management contemporanea*, Editrice dell'Università di Qinghua, Pechino 2012).
- 王永生., *决策方略论*, 人民出版社, 北京 2011. (WANG Yongsheng, *Strategia decisionale*, Editrice del popolo di Cina, Pechino 2011).
- 徐向艺., *管辖治理. 管理学的历史, 现状与未来*, 山东大学出版社, 济南 2003. (XU Xiangyi., *Governo e Management. Storia, presente, e futuro del management*, Editrice dell'Università di Shandong, Jinan 2003).
- 许小平-孙庆莉., *管理学*, 科学出版社, 北京 2016. (XU Xiaoping-SUN Qingli., *Management*, Editrice della scienza, Pechino 2016).
- 尤建新-陈守明-林正平., *高级管理学*, 高等教育出版社, 北京 2008<sup>2</sup>. (YOU Jianxin-CHEN Shouming-LIN Zhengping., *Management superiore*, Editrice di istruzione superiore, Pechino 2008<sup>2</sup>).
- 张逸昕-赵丽., *管理学原理*, 清华大学出版社, 北京 2014. (ZHANG Yixin-ZHAO Li, *Principi di Management*, Editrice dell'Università di Qinghua, Pechino 2014).
- 中共中央马克思恩格斯列宁斯大林著作编译局., *马克思恩格斯选集第 2 卷*, 人民出版社, 北京 1995. (Ufficio di compilazione e traduzione delle opere di Marx, Engels, Lenin e Stalin, Comitato centrale del PCC, *Opere scelte di Marx ed*

*Engels 2 Voll.*, Editrice del Popolo, Pechino 1995).

周永亮., *领导就要用对人*, 机械工业出版社, 北京 2013. (ZHOU Yongliang., *Il leader deve usare le persone giuste*, Edizione Industria Meccanica, Pechino 2013).

## **2.2. Articoli di riviste**

A.D., *La nuova vita comunitaria*, in *Testimoni*, 12 (2004) 14-17.

ARRUPE P., *Il Superiore Generale, quale ruolo?* in *Testimoni*, 16 (1991) 7-10.

BASSO A., *Le doti di un buon Superiore*, in *Testimoni*, 9 (1984) 3.

BECQUART N., *La sinodalità, un cammino di conversione comunitaria*, in *La rivista del clero Italiano* 5 (2021) 361-369.

BERTOLOTTO O., *L'arte del passaggio. Autorità come capacità di custodire la bellezza dei cuori*, in *Consacrazione e Servizio*, 064/5 (2015) 7-13.

BRAMBILLA S., *La dimensione missionaria della Vita Consacrata*, in *Consacrazione e Servizio*, 4 (2020) 53-58.

CHIALÀ S., *Il servizio dell'autorità nella vita religiosa*, in *Consacrazione e Servizio*, 064/4 (2015) 31-68.

CIARDI F., *Identità e comunione: a che punto è oggi la vita religiosa*, in *Vita Consacrata*, 29/1 (1993) 16-42.

COSTA M., *Autorità, servizio e potere, all'interno delle nostre comunità religiose e formative/2*, in *Vita Consacrata*, 45/1 (2009) 52-69.

CUCCI G., *Abusi di autorità nella Chiesa Problemi e sfide della vita religiosa femminile*, in *La Civiltà Cattolica*, 171 (2020 III) 218-226.

DALL'OSTO A., *Governo centrale: ruolo di animazione da svolgere in équipe*, in *Testimoni*, 1 (1979) 6-7.

-----., *Il modello e lo stile di Gesù*, in *Testimoni*, 10 (2008) 7-10.

DEMMER K., *L'animazione spirituale oggi: l'esercizio dell'autorità nella vita religiosa*, in *Bollettino UISG*, 067 (1985) 17-27.

- ETZI P., *Il Consiglio del Superiore religioso. Normativa e dibattiti*, in *Vita Consacrata*, 39 (2003) 612-635.
- EZEANI C. C., *Formazione olistica dei leader delle Congregazioni religiose per la missione in un mondo in rapido mutamento* in *Bollettino UISG*, 177 (2022) 30-45.
- FLICK E., *A chi esercita il potere Gesù dice*, in *Bollettino UISG*, 168 (2019) 22-31.
- FRAGASSO G., *Autorità in discernimento una voce dell'esperienza*, in *Consacrazione e Servizio*, 049/3 (2000) 22-31.
- FUTRELL J., *La spiritualità dell'autorità*, in *Bollettino UISG*, 065 (1984) 3-50.
- GARCÍA PAREDES J. C. R., *La sfida della leadership nella Vita Consacrata. Una visione teologica per il nostro tempo*, in *Bollettino UISG*, 149 (2012) 24-39.
- GUERRERO J. M., *Funzioni e qualità del Superiore "oggi"*, in *Vita Consacrata*, 7 (1971) 532-537.
- ., *L'autorità: esperienza di servizio e di amore*, in *Consacrazione e Servizio*, 049/1 (2000) 27-37.
- LA PEGNA S., *Autorità e potere nella Vita Consacrata*, in *Vita Consacrata*, 43/5 (2007) 462-468.
- Lasciare spazio al Carisma*, in *Testimoni*, 2 (1994) 21-26.
- MAHEU B. A., *Libertà responsabile e autorità religiosa*, in *Bollettino UISG*, 067 (1985) 38-45.
- MANANZAN M. J., *Le prospettive sull'autorità nella vita religiosa dopo il Concilio Vaticano II*, in *Bollettino UISG*, 152 (2013) 4-17.
- MERLETTI T., *Le zone d'ombra nel potere, come attraversarle?*, in *Bollettino UISG*, 168 (2019) 12-21.
- ., *Prassi di governo: la sfida del cambiamento*, in *Bollettino UISG*, 166 (2018) 4-13.
- MONTAN A., *"Abusi di ogni tipo": definizioni operative e prospettive*, in *Vita Consacrata*, 058 (2022) 227-244.
- ., *Il servizio dell'autorità e normativa canonica*, in *Sequela*

- Christi*, 1 (2008) 155-166.
- ODASSO G., “Io sono il Buon Pastore” (Gv 10, 11). *La diaconia dell'autorità nel cammino della fede*, in *Consacrazione e Servizio*, 058/4 (2009) 38-60.
- P. Z., *Governare “nello spirito”*, in *Testimoni*, 15/1 (2001) 13-15.
- PALOMERA L., *Governo in modo spirituale in tempo di rifondazione della vita religiosa-I*. in *Consacrazione e Servizio*, 050/6 (2001) 22-29.
- PANGRAZZI A., *Autorità creativa*, in *Bollettino UISG*, 067 (1985) 4-16.
- PAOLINI S., *Autorità: natura e modalità di esercizio*, in *Bollettino UISG*, 163 (2017) 14-20.
- ., *Il concetto di potere nel Codice di Diritto Canonico tra “potestas” e “auctoritas”*, in *Bollettino UISG*, 168 (2019) 4-11.
- PFAB J., *Intervento del Superiore Generale diritto e dovere*, in *Informationes, SCRIS*, 1 (1985) 93-107.
- RINALDI A., *Chiesa e abuso di potere. Il potere spirituale e gerarchico in relazione agli abusi sessuali sui minori*, in *Bollettino UISG*, 167 (2018) 15-27.
- ., *Verso la cultura del safeguarding: un cambio di passo. La definizione di cultura di cunningham come chiave di lettura per la cultura del safeguarding*, in *Bollettino UISG*, 177 (2022) 21-29.
- RODRÍGUEZ ECHEVERRÍA A., *Il Superiore fratello tra fratelli*, in *Testimoni*, 11 (2015) 39-46.
- ROSANNA E., “*Il servizio dell'autorità e l'obbedienza*”. *Spunti di riflessione sull'istruzione*, in *Consacrazione e Servizio*, 058/4 (2009) 84-100.
- SIRONI E., *L'ecumenismo del poliedro. Unità non è uniformità. Il tutto è più della parte e la parte non è tutto*, in *Eco dei Barnabiti*, 1 (2019) 11-14.
- SPADARO A.-GALLI C., *La sinodalità nella vita e nella missione della Chiesa*, in *La Civiltà Cattolica*, 169 (2018 IV) 55-70.

-----., *L'accordo tra Cina e Santa Sede in La Civiltà Cattolica*, 169 (2018 IV) 8-21.

SUGAWARA Yuji., *Il governo provinciale di un Istituto religioso*, in *Periodica de re canonica*, 94/2 (2005) 211-242.

SUMBAMANU C., *L'esercizio dell'autorità in una comunità adulta*, in *Bollettino UISG*, 152 (2013) 44-58.

THEREZINHA J. R., "*Servire in fraternità e sororità*". *Evoluzione nel modo di esercitare l'autorità nella vita religiosa*, in *Bollettino UISG*, 132 (2006) 4-14.

*Unire mistica e azione profetica*, in *Testimoni*, 5 (2004) 7-9.

简文祥-王革., *西方领导力理论演进与展望*, *科学学与科学技术管理*, 35/02 (2014) 80-85. [JIAN Wenxiang-WANG Ge., *L'evoluzione e la prospettiva della teoria della leadership occidentale*, in *Scienza della scienza e management della scienza e della tecnologia* 35 /02 (2014) 80-85].

马玉凤-孙健敏., *破坏性领导研究评述*, *外国经济与管理*, 31/11 (2009) 45-51. [MA Yufeng- SUN Jianmin., *Rassegna della ricerca sulla leadership distruttiva*, in *Economia e management dell'estero*, 31/11 (2009) 45-51].

明富霞., *中国大陆奉献生活的现状*, *神学论集*, 184/185 (2015) 311-327. [MING Fuxia, *La situazione attuale della Vita Consacrata nella Cina continentale*, in *Saggi teologici*, 184/185 (2015) 311-327].

左芙蓉., *改革开放以来中国天主教社会服务浅议*, *广东工业大学学报: 社会科学版*, 13/1 (2013) 34-39. [ZUO Furong., *Discussione sui servizi sociali cattolici*, in *Cina dopo la riforma e l'apertura*, in *Journal of Guangdong University of Technology: Social Science Edition*, 13/1 (2013) 34-39].

荆宁宁., *企业质量文化体系的核心: 使命、愿景和价值观*, *中国质量*, 08 (2016) 10-12. [JING Ningning., *Il nucleo del sistema di cultura della qualità aziendale: missione, visione e valori*, in *Qualità di Cina*, 08 (2016) 10-12].

### 2.3. Articoli da Internet

CARLSON M (a cura di)., *Corso Omega, Un Addestramento Pratico per Fondare Nuove Chiese. La Leadership*, Edizione The Alliance for Saturation Church Planting, 1999:  
<http://nebula.wsimg.com/3743bf5a20c4b85dc28a9b95e22e5fc8?AccessKeyId=860263521FABF5225C5E&disposition=0&alloworigin=1>(05-07-2021).

*Le principali teorie della leadership:*  
<https://lamentemeravigliosa.it/le-principali-teorie-della-leadership/> (20-03-2022).

PINTOR S., *Lo spirito santo, protagonista della nuova evangelizzazione:*  
[https://www.vatican.va/jubilee\\_2000/magazine/documents/j\\_u\\_mag\\_01111997\\_p72\\_it.html](https://www.vatican.va/jubilee_2000/magazine/documents/j_u_mag_01111997_p72_it.html). (01-03-2023).

SCARPITTA G. F., *Regnare è servire. Servire è amare*, Commenti per 20 novembre 2016, XXXIV Domenica del Tempo Ordinario (Anno C)-Cristo Re:  
[https://www.qumran2.net/parolenuove/commenti.php?mostra\\_id=38516](https://www.qumran2.net/parolenuove/commenti.php?mostra_id=38516) (01-07-2021).

SIEPAK E., *Agli inizi-Diario di Santa Suor Faustina-Misericordia:*  
<https://www.suorfaustina.it/agli-inizi/>.(05-01-2023).

杜小安., *天主教中国化的困境和出路*. [(DU Xiaoan., *Il dilemma e la via d'uscita dalla sinicizzazione del cattolicesimo:*  
<https://www.ccccn.org/pinglun/2018-04-07/63005.html>. (15-09-2022)].

赖得·韦尔伯-沃尔·顿约翰., *教会领袖训练手册*. [RYDER W.-WALTON J., *Manuale di addestramento per leader della Chiesa:*  
<http://www.bolccop.org/spiritual%20advancing/433%20Church%20Leader%20Training.pdf> (10-03-2021)].

李明-毛军权., *领导力研究的理论评述*. [LI Ming-MAO Junquan., *Revisione teorica della ricerca sulla leadership:*  
<http://rdbk1.ynlib.cn:6251/Qk/Paper/597659>. (10-02-2021)].

刘峰., *中国领导力的构建与提升*. [LIU Feng., *Costruire e migliorare la leadership della Cina*: <http://www.cnleaders.net/20180706/3341.html>. (15-01-2021)].

牛海燕-吴绍琪., *21 世纪领导理论研究的新趋势*. [NIU Haiyan-WU Shaoqi, *La nuova tendenza della ricerca sulla teoria della leadership nel 21° secolo*: <https://www.taoshumi.com/subject/C3/2008/361411.html>. (05-02-2021)].

荀祥生-司光杰., *浅谈企业文化在企业发展中的重要作用*. [XUN Xiangsheng-SI Guangjie., *Una breve discussione sull'importante ruolo della cultura aziendale nello sviluppo delle imprese*: <https://m.fx361.com/news/2009/1113/5806942.html>. (02-07-2022)].

## 2.4. Dizionari

AA.VV., *Vocabolario della lingua italiana*, 1voll., A-C, Istituto dell'Enciclopedia Italiana, Roma 1986.

AA.VV., *Vocabolario della lingua italiana*, 2voll., D-L, Istituto dell'Enciclopedia Italiana, Roma 1987.

AA.VV., *Vocabolario della lingua italiana*, 3voll., PE-R, Istituto dell'Enciclopedia Italiana, Roma 1991.

APARICIO RODRÌGUEZ A.-CANALS CASAS J. M., *Dizionario teologia della Vita Consacrata*, Ancora, Milano 1994.

ARCAIS G. F. (a cura di), *Nuovo dizionario di pedagogia*, Edizioni Paoline, Roma 1982.

CAGIONI M., *Vocabolario della lingua italiano*, Gulliver, Cerbara di Città di Castello (PG) 2001.

DE MAURO T (a cura di), *Grande dizionario italiano dell'uso*, 1Voll - 8Voll, Editrice UTET, Torino, 2007<sup>2</sup>.

GOFFI T.-PALAZZINI A (a cura di), *Dizionario teologico della Vita Consacrata*, Ancora, Milano 1992.



## INDICE

<b>SIGLE ABBREVIAZIONI.....</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUZIONE GENERALE.....</b>	<b>5</b>

### QUINTO CAPITOLO

#### **ALCUNE PROPOSTE PER RISPONDERE ALLE SFIDE ATTUALI RIGUARDANTI LA LEADERSHIP DELLA SUPERIORA GENERALE DELLE CONGREGAZIONI APOSTOLICHE DIOCESANE IN CINA NEL TERZO MILLENNIO**

<b>INTRODUZIONE .....</b>	<b>15</b>
<b>5.1. Qualità indispensabili della Superiora Generale della Congregazione.....</b>	<b>17</b>
5.1.1. Tratti umani .....	18
5.1.2. Tratti spirituali.....	24
<b>5.2. Costruzione della cultura della Congregazione diocesana in Cina .....</b>	<b>30</b>
5.2.1. Breve presentazione della cultura della Congregazione .....	30
5.2.2. Costruire il sistema di valori fondamentali della cultura della Congregazione.....	34
5.2.3. Costruire la cultura amministrativa .....	44
5.2.4. Costruire la cultura relazionale.....	56
5.2.5. Costruire la cultura formativa.....	63
5.2.6. Costruire la cultura comunitaria .....	73
5.2.7. Costruire la cultura della missione apostolica .....	90
<b>CONCLUSIONE GENERALE.....</b>	<b>105</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>111</b>
<b>INDICE .....</b>	<b>129</b>