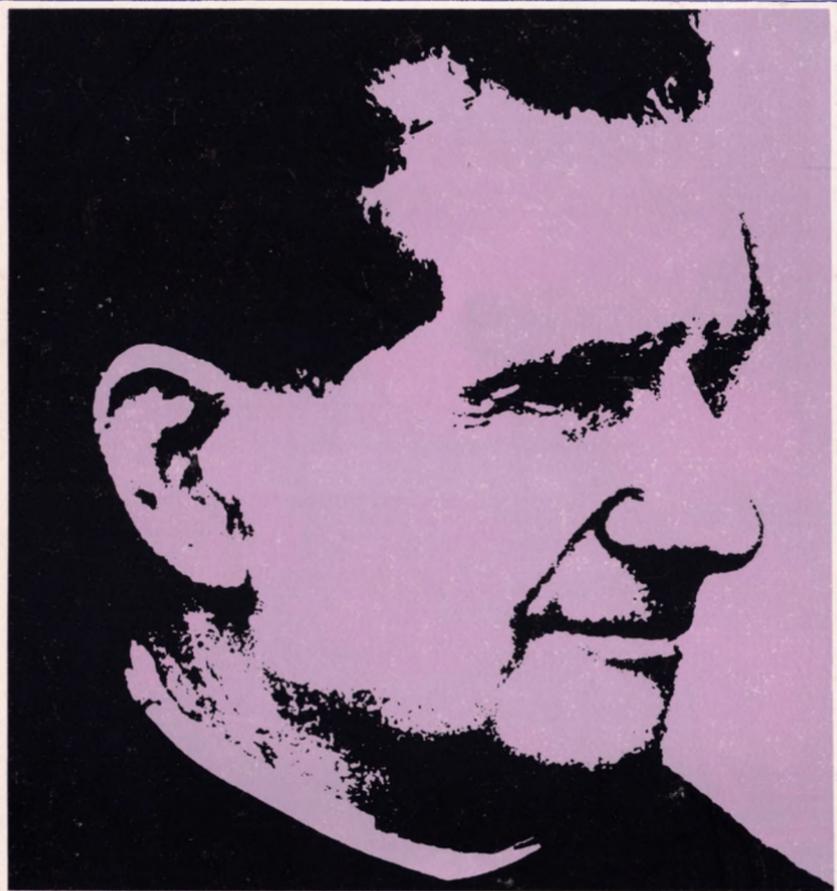


LA COMUNICAZIONE E LA FAMIGLIA SALESIANA

COLLANA
COLLOQUI
SULLA
VITA
SALESIANA

8

ELLE DI CI
LEUMANN (TORINO)



LA COMUNICAZIONE E LA FAMIGLIA SALESIANA

Eveux presso l'Arbresle (Francia)
22-27 agosto 1976

ELLE DI CI
LEUMANN (TORINO)
1977

Hanno curato la presente edizione
FRANCIS DESRAMAUT e MARIO MIDALI

Proprietà riservata alla Elle Di Ci, Colle Don Bosco (Asti)
ME 1196-77

**1 / LE ATTUALI CONDIZIONI
DELLA COMUNICAZIONE SALESIANA**

Le condizioni e le leggi psicologiche della comunicazione nei gruppi primari

Relazione
JACQUES SCHEPENS, sdb

Introduzione

Il punto di vista di questa esposizione è intimamente legato alla nozione di comunicazione. La letteratura contemporanea al riguardo ci permette di presentarne due, reciprocamente autonome e complementari: l'una stretta, l'altra larga.

La nozione stretta di comunicazione, che è quella meno fondamentale, è usata soprattutto nelle teorie dell'informazione, negli studi sui mezzi di comunicazione e nelle scienze linguistiche. La comunicazione si identifica con il transfert di un messaggio o di una informazione per mezzo delle tecniche secondarie; oppure col processo mediante il quale oggetti impercettibili (contenuti mentali) diventano percettibili attraverso un sistema di segni e di simboli; od ancora, con un'informazione o un'istruzione, destinata a cambiare il comportamento di colui che la riceve. Caratteristica di questa nozione è il fatto che vi si fa praticamente astrazione dall'aspetto umano. La comunicazione è per così dire spersonalizzata.

La nozione larga di comunicazione considera il processo di comunicazione come un avvenimento umano. Le persone vi sono impegnate con tutto il loro essere. Sono in contatto mutuo, cioè comunicano. La comunicazione interumana nutre le relazioni. Ma la vera comunicazione ha bisogno di relazioni interumane per poter realizzare il suo senso pieno. In questa esposizione non prenderemo direttamente in considerazione la comunicazione come transfert o scambio di contenuti e di significati attraverso simboli e segni convenzionali. Tratteremo invece della comunicazione come interrelazione. Altri partecipanti parleranno sufficientemente della comunicazione in senso stretto.

Siamo profondamente convinti che la comunicazione non trova il suo significato se non in una vera relazione interumana, e ciò

ci rivela d'accordo con la nozione data dai primi sociologi della comunicazione e dagli psicanalisti.

G. Mead considera la comunicazione come il principio fondamentale di ogni organizzazione sociale. Secondo lui, essa suppone sempre la partecipazione alla vita dell'altro. Ha come effetto che l'altro fa la sua comparsa nell'io e l'io si identifica con l'altro. L'io prende coscienza di se stesso grazie al tu. Questa mutua partecipazione è caratteristica di ogni comunicazione umana. Mead sottolinea che la comunicazione deve essere definita come il rispetto per l'uguaglianza dell'altro e come la capacità di situarsi al posto dell'altro, tanto moralmente che affettivamente. Questa partecipazione identificante — afferma — è preliminare a ogni altra comunicazione. Lo psicanalista A. Hensnard, da parte sua, definisce la comunicazione come la condizione primaria dell'essere umano e come relazione che unisce ogni uomo al mondo degli altri e gli uomini tra loro, e tutto ciò sotto aspetti, forme e varianti multiple.¹

Noi considereremo la comunicazione come un processo interrelazionale, per il quale un individuo e/o dei gruppi fanno partecipare l'altro o gli altri alle loro idee, ai loro sentimenti, ai loro desideri e alle loro aspirazioni, in modo da realizzare intesa e solidarietà. Si tratterà dunque di relazioni personali dirette e promuoventi per l'uomo. Il transfert conoscitivo, affettivo e volontario porta a uno sviluppo della persona se gli interlocutori sono capaci di identificarsi, e se tra essi si può realizzare una adesione di volontà. Per ottenere questo, le persone e i gruppi devono potere e volere entrare in contatto. E ciò non si realizza se non si verificano certe condizioni preliminari, personali e strutturali.

Da tutto ciò risulta chiaro quanto la nozione stretta di comunicazione supponga la capacità umana di relazione all'altro, se non vuol cadere nel vuoto. Pur ammessa la necessità di conoscere e osservare esattamente le regole della comunicazione, tuttavia queste non garantiscono in modo definitivo che la relazione tra le persone si realizzi. Questa infatti è radicata negli strati profondi della personalità.

¹ R. MUCCHIELLI, *Kommunikation und Kommunikationsnetze, Arbeitsbücher zur psychologischen Schulung*, Otto Müller, Salzburg 1974, p. 36-43.

Tutti parlano di relazioni e di comunicazione; serie di libri dedicati allo studio dei loro diversi aspetti ornano gli scaffali delle librerie. La gente è invitata ad imparare a vivere relazioni intense negli incontri di dinamica di gruppo e nei *sensitivity-trainings*. Ognuno sente il bisogno di vivere in buona relazione con l'altro: nel matrimonio, nell'ufficio, nelle competizioni sportive. L'uomo contemporaneo ha preso coscienza del fatto fondamentale della comunicazione: è tanto più uomo quanto più aumenta la sua capacità di comunicazione. L'essere incapace di relazioni con l'altro rappresenta una frustrazione permanente che indurisce l'individuo e dissolve i gruppi.

In questa esposizione cerchiamo qualche condizione e legge importante della capacità di comunicare. Il nostro punto di vista è quello della psicologia. Bisogna pur dirlo per evitare ogni equivoco. La capacità di relazione e di comunicazione è anzitutto un fenomeno umano. Ciò vale per ogni uomo, anche per i cristiani e i religiosi. Tuttavia le relazioni interumane dei cristiani possono essere radicalmente trasformate dalla fede in Gesù Cristo. Esse non possono essere esplicitate in tutte le loro dimensioni senza riferimento al loro arricchimento mediante la fede in Gesù Cristo. Questa fede cristiana ha persino le sue conseguenze per la salute fisica dell'essere. In questa relazione però mettiamo questo aspetto tra parentesi. Del resto è importante non mescolare le due dimensioni, essendo autonome l'una rispetto all'altra. Si potrebbe parlare di relazione e di comunicazione con se stessi, con la società, con Dio; si potrebbe trattare della comunicazione pastorale. Per quanto importanti siano questi temi, tuttavia non li prenderemo in considerazione.

Le relazioni interumane

Ribadiamo il nostro punto di partenza: l'uomo contemporaneo è convinto che il suo sviluppo dipende in grande parte dalla sua capacità di comunicazione e di relazione interumana. Le scienze umane (la psicologia, la sociologia, ecc.) hanno apportato notevoli correzioni alla filosofia cartesiana attinente la razionalità e individualità, affermando che l'uomo è fondamentalmente apertura, dialogo, incontro e che questa è la sua caratteristica prevalente.

La vita come gioco di relazioni

Dalla nascita l'uomo entra in una rete di relazioni gradualmente più complicate e più differenziate. Sopra tutti sono importanti quattro tipi di relazioni:

La relazione strumentale. In essa l'altro è ridotto a strumento, a cosa, di cui ci si serve. Diviene un oggetto destinato all'assolvimento dei bisogni e dei desideri del suo *partner*. In fondo l'altro è annullato come *partner* della comunicazione. Non può più essere un « tu », ma diventa un « lui », e ben presto un « ciò ». Il possesso ammazza la comunicazione.

La relazione convenzionale. Questa relazione interumana è caratterizzata dalle convenzioni: da ciò che conviene e da ciò che fanno gli altri. Le regole, le norme e le leggi prestabilite e convenzionali definiscono la maniera di prendere contatto. Per esempio, due persone che non si conoscono prendono generalmente contatto in una maniera stereotipata. I loro comportamenti si possono indovinare, l'espressione personale e le caratteristiche individuali dell'incontro sono minimali.

La relazione funzionale. È caratterizzata dal fatto di una collaborazione reciproca. Si ha bisogno dell'altro per realizzare un obiettivo. Il senso della comunicazione è il servizio reciproco. Con la signorina del negozio, che mi serve e che io pago, ho una relazione funzionale. Anche qui il mio comportamento è in grande parte intuibile. L'espressione personale è ridotta dalla realizzazione di uno scopo, benché l'esperienza individuale svolga una funzione più importante che nella relazione convenzionale.

La relazione personale. È caratterizzata dall'interesse positivo per la persona dell'altro in quanto altro e in quanto persona. L'altro è rispettato nella sua identità personale e in ciò che può significare per me. Il senso di questa relazione non è la realizzazione di un fine esterno. Le relazioni personali hanno il loro senso ultimo in esse stesse. Per le persone in causa hanno molto spesso un significato affettivo diretto. Il comportamento non può essere previsto perché la spontaneità e la interiorità vi hanno un posto maggiore.

Relazioni umane e situazione culturale

Un buon numero di autori contemporanei ritiene che nella società attuale, industrializzata, individualizzata e razionalizzata, il bisogno di comunicazione e di relazioni personali dirette sia continuamente frustrato, soprattutto a causa del numero crescente e perfino eccedente delle relazioni funzionali. Un vero contatto diretto — dicono — diviene sempre più raro e difficile. L'identità personale, l'io e il tu, sono sempre meno chiamati in causa. Ci si avvicina agli altri nella prospettiva della loro posizione, della loro funzione e del loro ruolo. Il contatto è sempre più vuoto di incontro reciproco e improntato a indifferenza. L'uomo diviene un anonimo, a cui ci si può appellare per un servizio nel quadro di una istituzione sociale. I contatti inoltre sono sporadici e di corta durata. Questo tipo di relazioni è favorito dalla società contemporanea con le sue molteplici istituzioni sociali: grandi industrie, sindacati, scuole e università gigantesche e i moderni quartieri cittadini. A. Toffler è dell'idea che l'uomo contemporaneo deve avere una grande abilità nello stabilire contatti sempre più numerosi, passeggeri e nuovi.

La critica, benché vera, sembra esagerata. Le relazioni convenzionali e funzionali hanno un senso positivo. Anzitutto perché sono necessarie alla costruzione di un mondo di diritto e di giustizia. Questo rimarrebbe un'utopia se gli uomini non fossero capaci di collaborare in maniera funzionale nel commercio, nella produzione, nelle scienze e nella ricerca, nell'industria e nei servizi sociali. Senza questi servizi le stesse relazioni personali non sarebbero che un sogno, perché hanno bisogno della protezione di quadri istituzionali. Le regolamentazioni che garantiscono un minimo di sicurezza materiale, sociale e culturale liberano l'uomo per il contatto, l'amicizia, il rispetto e l'amore. Inoltre sarebbe un peso intollerabile se si fosse chiamati ad una creatività personale in ogni contatto interumano. L'uomo ha bisogno di un quadro protettore di convenzioni e di relazioni, dove la sua interiorità e la sua espressione diretta non sono impegnate in continuità. Inoltre, le relazioni funzionali offrono all'uomo una variazione e una scelta di relazioni assai più libere. Del resto sarebbe segno di una affettività non equilibrata e di una fame affettiva non saziata il voler elevare ogni relazione con l'altro al livello di incontro personale e affettivo.

La difficoltà sorge dal fatto che l'uomo contemporaneo è confrontato in maniera unilaterale con questo tipo di contatti funzionali attraverso le istituzioni sociali richieste da bisogni sempre più complessi e importanti. È obbligato a comportarsi in modo funzionale e molto facilmente rischia di essere ridotto alla propria funzione e al proprio ruolo. Appare sempre meno come un vero tu. Rischia invece di diventare un soggetto anonimo incapace di comunicare con il suo essere interno e di vivere in contatto con i propri sentimenti e desideri. Se questa tendenza diviene preponderante sminuisce l'uomo e lo aliena sempre più dai contatti interpersonali. La sorgente del suo essere si secca.

Come reazione a questo incombente anonimato, si vede nascere un desiderio nuovo di relazioni autenticamente umane. Lo si costata nelle *équipes* di lavoro in cui la produzione non è più la sola norma, negli incontri di coppie e di focolari che cercano di scambiare le loro esperienze, nei seminari di dinamica di gruppo in cui si vuole lavorare insieme per la sensibilizzazione di se stessi e degli altri. L'uomo sente un bisogno crescente di relazioni personali in cui l'affettività e l'interiorità giochino un ruolo esplicito. Tratteremo prima di tutto di queste relazioni interumane dirette e personali, non già per pretendere che ogni relazione debba essere diretta e intima, ma perché siamo convinti che le relazioni personali costituiscano il problema cruciale dell'uomo contemporaneo.

La capacità individuale di relazione e di comunicazione

La vera comunicazione interumana non è possibile se non a partire da una capacità personale. Tutti sanno che vi sono persone che, per diverse condizioni, sono poco o niente capaci di comunicare. D'altra parte, la capacità di comunicazione dell'individuo non dipende unicamente dal suo stato psichico o morale ma anche dalla posizione che egli occupa nella struttura sociale. Osserviamo innanzitutto l'aspetto individuale della capacità interrelazionale diretta.

Il criterio formale

Rifacciamoci al punto di partenza: la comunicazione non raggiunge la sua pienezza di autenticità se non quando le questioni poste, i dubbi espressi, ecc. ricevono una vera risposta, e gli

interlocutori hanno avuto la sensazione di un vero scambio, quando i monologhi personali si sono armonizzati in un dialogo comune. La comunicazione è una invocazione dell'altro, fondata sul riconoscimento dell'altro in quanto altro. È disponibilità reciproca all'altro.²

L'uomo spesso costata che le condizioni di un vero dialogo sono poco realizzate. Sovente i dialoghi sono dialoghi tra sordi: in essi ciascuno si esprime con maggiore o minore fortuna, ma non comunica con l'altro, e talvolta l'intenzione stessa di comunicare si trova assorbita nell'espressione di sé.

L. Binswanger ha sottolineato che la vera comunicazione non è possibile senza un equilibrio sfumato tra identità e solidarietà, tra distanza e contatto, tra io e tu.³ Ogni comunicazione si presenta anzitutto come un « affrontamento » e un combattimento. Suppone il riconoscimento dell'altro in quanto altro. Ci può essere vera relazione solo con uno da cui ci si sa lontano. Condizione prima della comunicazione è il riconoscimento dell'altro e la volontà di essere pure riconosciuto da lui. Ogni vera comunicazione finisce là dove si vuole annullare la distanza che separa dall'altro, dominandolo o facendosi dipendente da lui. L'uomo non troverà mai più l'unione nell'indivisione che provò quando la madre lo allattava e lo conduceva per mano.

Tuttavia, il solo rispetto dell'altro non basta a garantire la comunicazione. Si potrebbe trattare di indifferenza o di una falsa discrezione, che significa una irrimediabile solitudine e un'insondabile povertà, la quale non ha niente da dire né da dare. La comunicazione, per essere autentica, deve avere una cura permanente della ricerca dell'unità e della solidarietà, questa misteriosa solidarietà che intuisco nell'altro e che desidero verificare e approfondire. La libertà umana appare soltanto nell'incontro di un io e di un tu, nella costituzione della comunità che è un noi. Ma nel noi che si costituisce, l'alterità e l'identità di ognuno deve essere rispettata. La vera relazione è completamente differente dall'esistenza collettiva, caratterizzata dallo sforzo per ridurre le

² R. MEHL, *La rencontre d'autrui. Remarques sur le problème de la communication*, Cahiers théologiques 36, Delachaux et Niestlé, Neuchâtel 1967.

³ L. BINSWANGER, *Grundformen und Erkenntnis menschlichen Daseins*, Reinardt, München-Basel 1962³, p. 131.

peculiarità personali. Solo quando mi libero di me stesso, delle mie potenze, rendendomi disponibile per accogliere l'altro, per capire la sua richiesta e ricevere la sua comunicazione, solo allora accedo alla libertà e vi accedo insieme con lui, perché egli fa per me uno sforzo parallelo. È a partire dal riconoscimento dell'alterità dell'altro che si scopre, nella mutua disponibilità, la profonda unità.

Il contenuto

Quand'è che la persona è capace di riconoscere l'identità dell'altro e di se stessa ed è disposta a farlo? Questa capacità e disponibilità dipendono dalla sua maturità affettiva, da una parte, e dalla sua libera scelta, dall'altra. Consideriamo questi due aspetti e le loro implicanze.

a) La maturità affettiva

Una prima condizione, di ordine psichico, è la cosiddetta maturità affettiva o lo stato d'adulto. I termini « maturità » e « adulto » devono essere usati con prudenza. Troppo spesso cristallizzano illusorie aspirazioni a un'esistenza piana, come un mare senza increspature, o a uno stato di tranquillità psicologica paradisiaca che solo i poppanti trovano sul seno materno. In realtà la maturità umana è sempre in divenire. Non significa in nessun modo assenza di tensioni e di conflitti interiori. L'utopia della maturità psichica nutrita dal clima psicologico della nostra società lusinga la sufficienza e molto spesso paralizza ogni desiderio di raggiungere un livello superiore di vita umana. Tenuto conto di questa verità, possiamo indicare alcune grandi dimensioni generali della maturità.

La componente individuale

Secondo C. Rogers la comunicazione è possibile solo sulla base di un preciso concetto di sé, espressione di autonomia affettiva. Questo concetto ha il suo fondamento nel sentimento del proprio valore personale e nella valutazione positiva di se stessi. Non è solo basato sulla identificazione della persona con i suoi ruoli sociali o con la stima che riceve. È pure fondato sulla certezza personale e su un ottimismo realista. La persona ha i suoi obiettivi e fa l'esperienza delle responsabilità della vita. È capace di superare con successo gli ostacoli e le difficoltà normali dell'esi-

stenza. Ha preso coscienza delle sue possibilità e dei suoi limiti. Gli scacchi non sono mai definitivi e non sono tali da disorientare una vita fundamentalmente riuscita. La persona vede le difficoltà nelle loro proporzioni esatte e reagisce con emozioni adeguate. Davanti a situazioni nuove non ha eccessivamente paura. Osa affrontare rischi. Ha la capacità di essere responsabile per se stessa. Ha il coraggio di difendere i suoi diritti in maniera decisiva.

La componente relazionale

Le caratteristiche relazionali della maturità affettiva si dimostrano soprattutto nella capacità di generale fiducia nella bontà degli altri, nella possibilità di amare e nella volontà di assumere su di sé le responsabilità dell'altro.

Verso gli altri l'uomo ha una fiducia generale, che si esprime con un atteggiamento favorevole nei riguardi della loro persona, con la coscienza dell'alterità e col rispetto dei loro diritti, dei loro bisogni, delle loro responsabilità. Si manifesta pure attraverso una comprensione e una tolleranza positiva, che peraltro non nasconde la propria convinzione.

L'uomo maturo è capace di intimità con qualche persona. Osa aprirsi agli altri; permette loro di entrare nella sua vita intima e personale, di prendere parte ai suoi ideali, ai suoi progetti e ai suoi sentimenti. Sa condividere le proprie ricchezze. Il linguaggio e la parola sono qui momenti importanti. L'uomo maturo osa entrare nell'intimità altrui e partecipare alla sua esistenza, ai suoi bisogni e alle sue emozioni. Sa ascoltare ed è capace di ricevere dall'altro.

D'altra parte, l'intimità deve camminare di pari passo con il dominio di sé e con la discrezione, che in fondo sono i modi di una distanza creatrice. Senza questa qualità ogni contatto intimo rischierebbe di terminare con la perdita dell'identità dei *partners*. Il soggetto può invadere l'altro o lasciarsi invadere dall'altro. Può frantumare l'identità personale e altrui. Si può svuotare davanti all'altro, o dominandolo o lasciandosi dominare da lui. Ci sono forme sottili di dominio, come per esempio circondare la persona di attenzioni senza che essa abbia l'occasione di essere se stessa.

L'uomo maturo è capace di prendere su di sé le responsabilità

dell'altro. La maturità affettiva non è possibile se non a patto che il soggetto sia divenuto capace di riconoscere l'altro, il che si dimostra con un apprezzamento realistico dell'altro. Gli si vuole creare una situazione materiale, sociale e personale, nella quale sia possibile una vera crescita personale. Questo deve accompagnare un impegno nella situazione reale, per creare condizioni e strutture, nelle quali l'altro possa veramente realizzarsi. Va da sé che il soggetto deve trovare la giusta misura nell'assumere la sua responsabilità, se non vuol svuotare l'autoresponsabilità dell'altro.

La maturità affettiva, pur essendo dipendente dalla predisposizione costitutiva della personalità, dipende però maggiormente da fattori pedagogici. La psicologia moderna sottolinea l'importanza delle prime relazioni figli-genitori per l'equilibrio affettivo. La fiducia esistenziale in se stessi e negli altri dipende in gran parte dalle prime esperienze infantili così come dallo sviluppo ulteriore nel periodo della giovinezza. Si può asserire che il bambino che nella sua prima giovinezza è stato accettato e amato per se stesso, può acquistare più facilmente il sentimento del valore personale e della certezza esistenziale, che sta alla base di ogni buona relazione. È importante per il fanciullo e per il giovane l'aver fatto esperienza di relazione e di contatti intimi. Se il bambino non è stato accettato e amato per se stesso, diventa una persona ansiosa e inquieta, incapace di affrontare i doveri della vita. Non ha trovato una identità personale e può sfuggire a questa incertezza affermando se stesso. Comincia a giocare dei ruoli per trovare in qualche modo la sua parte di rispetto e di sostegno da parte degli altri. Si circonda, per esempio, di una serie di simboli come la ricchezza materiale, il potere, l'ipersessualità e a volte l'aggressività per procurarsi, malgrado tutto, la stima che ha ricevuto in maniera insufficiente o che non ha ricevuto affatto. Ci si trova così di fronte l'uomo isterico che non ha trovato la propria identità. Egli resta incapace di elaborare un vero progetto di vita. Continua a svolgere ruoli che non sono i suoi o resta fissato in una specie di identificazione imitante. Oppure rimane bloccato in un atteggiamento di protesta, che non gli consente di realizzarsi. Quand'erano fanciulli persone come queste hanno dovuto soddisfare i desideri dei genitori; non avevano buoni esempi o modelli nel comportamento dei loro geni-

tori oppure non ricevevano direttive e norme atte a orientarli nella vita. In fondo erano soggetti amati non per il loro proprio valore ma perché soddisfacevano i sogni dei genitori. L'incertezza fondamentale che ne derivò li orienta a cercare ruoli rassicuranti. Ma la distanza tra il sogno personale e i ruoli svolti, da una parte, e la propria situazione esistenziale, dall'altra, fa nascere un'insicurezza ancora maggiore, una inautenticità che deve essere sempre più compensata, affinché la soggiacente angoscia di essere smascherati davanti agli altri o davanti a se stessi non affiori.

Inoltre, gli educatori devono trovare un buon equilibrio tra il contatto e la distanza, tra legami e indipendenza. La mancanza di contatto non ha solamente conseguenze per l'aspetto individuale della maturità affettiva. Ne ha pure per le relazioni umane. L'adulto che si trova isolato e separato dagli altri molto spesso non ha trovato eco o risonanza presso gli altri, il che gli ha sottratto la possibilità di esperienze umane. Per lui l'altro resta un essere fondamentalmente estraneo. Ha paura dei contatti e delle relazioni. L'altro è, per così dire, il nemico potenziale, e la relazione con lui è come oltrepassare una frontiera pericolosa. Tale angoscia è alla base di molta ansietà, difesa, aggressività. D'altra parte la mancanza di discrezione è essa pure sorgente di molte insicurezze e angosce. Le affettuosità e le cure della madre sono talvolta così intense e numerose che il fanciullo quasi soffoca. Non ha l'occasione di sviluppare una dinamica personale. Da allora in poi vive la relazione come una alienazione e un anientamento. Non osa essere se stesso né avere fiducia nell'altro e spessissimo rompe le relazioni o si difende con aggressività per trovare lo spazio necessario alla sua libertà. Queste verità basilari per ogni educazione sono anche fondamentali nella vita dell'adulto.

La stessa cosa la si può dire del sentimento di unione e di indipendenza. Il fanciullo sente molto il bisogno di sentirsi aiutato. Non può vivere solo e ha costantemente bisogno di sua madre per soddisfare i suoi bisogni. Quanto meglio li soddisfa, tanto meglio il figlio avrà un contatto positivo con lei, il che costituisce la base delle sue capacità di fiducia, di amore e di intimità. Se la relazione con la madre è insufficiente o brusca-

mente interrotta, l'aspetto sociale del fanciullo è in pericolo; le relazioni verso l'altro rischiano di essere motivate unicamente dalla soddisfazione diretta dei bisogni, senza riguardi agli altri. Gli altri sono oggetti, necessari per soddisfare i bisogni di conservazione e per raggiungere gli obiettivi.

D'altro lato, una dipendenza troppo grande e troppo lunga può condurre a un legame troppo stretto, nel quale i *partners* hanno tanto bisogno l'uno dell'altro da non essere più capaci di lasciarsi. Ciò conduce a una paura di perdere l'altro e di separarsi da lui, che frena la crescita umana. Se il fanciullo dipende troppo a lungo dagli altri per soddisfare i suoi bisogni, non può sviluppare personalmente i suoi impulsi e non impara a conoscere le sue capacità e i suoi limiti. Inoltre, resta fissato in un dovere di riconoscenza e di gratitudine verso gli altri e ogni tentativo di liberarsene è accompagnato da sentimenti di colpevolezza.

La relazione come legame prossimo può avere l'apparenza di un'armonia simbiotica. Se si guarda più da vicino, si vedrà che il legame è fatto sovente da uno strisciamento mutuo, che si confonde con il vero rispetto. In fondo i *partners* temono la discussione aperta e il confronto reale. Ogni conflitto è negato o considerato come nocivo e da evitare. Ogni sentimento di aggressività sana e positiva è ricacciato. I soggetti diventano sempre più dipendenti l'uno dall'altro. Vivono nella costante paura di perdere il *partner*. A motivo di questa paura cercano di soddisfare i desideri degli altri senza sforzarsi di essere se stessi, perché temono di essere isolati. L'uomo depresso cerca un contatto di dipendenza. Solo la relazione vicina gli dona la sicurezza di non restare solo e senza amicizia.

Una simile relazione non può costituire una crescita per la persona. L'uomo non è sufficientemente liberato dai suoi bisogni e problemi puramente soggettivi. Non può amare e stimare l'altro come altro. Rimane infantile. Ma per il fanciullo questo egocentrismo è un fenomeno normale; a causa dei suoi bisogni vitali, ogni relazione nel fanciullo è caratterizzata dal bisogno di aiuto, di stima o di orientamento. È vero che l'uomo ha sempre bisogno degli altri, ma deve aver superato questa relazione di dipendenza se non vuol più cercare nell'altro il padre o la madre che consola, appoggia e colma di affezione e di stima. Molte rela-

zioni falliscono appunto perché i *partners* sono troppo presi dalla soddisfazione diretta dei loro bisogni di stima e di affetto.

Il fanciullo, il giovane e l'adulto devono pure aver fatto l'esperienza di una responsabilità personale per potersi situare e impegnare. Senza questa possibilità reale, l'uomo rimane avvolto da un sentimento diffuso e costante di scacco, di carenza, che si manifesta in una insicurezza nei confronti di sé e delle proprie possibilità reali, in una variabilità affettiva, nella timidezza verso gli altri e in una mancanza di sicurezza nel proprio comportamento. Non sa bene come deve orientarsi. Ha paura di impegnarsi. Una instabilità costante pesa sulle sue capacità reali.

È estremamente importante il modo in cui il fanciullo fa le prime esperienze dell'autorità. Le maniere con cui i genitori esercitano la loro autorità orienteranno l'atteggiamento del futuro adulto: costituiranno per lui vera autorità oppure resterà imprigionato in un atteggiamento di protesta permanente o di tirannia, che ripeterà ciò che è capitato a lui.

Le frontiere tra un'autorità sana e la costrizione autoritaria sono delicate. Se l'educatore ha esigenze esagerate verso il ragazzo, lo prepara a sentimenti di colpevolezza, contro i quali il ragazzo svilupperà atteggiamenti di sicurezza. Ciò conduce a un comportamento ossessivo e a un dominio di sé innaturale, che toglie al soggetto la capacità di spontaneità e di creatività. Resta esitante e cerca protezione nell'osservanza minuziosa delle regole. Ha bisogno dell'appoggio del comune divisore più elevato, di quello che fanno gli altri.

D'altra parte, un'educazione senza autorità (*auctoritas = augere*: favorire la crescita) contiene pericoli di anarchia e di nichilismo, che hanno anch'essi delle ripercussioni negative sulle relazioni.

b) *Il corpo accettato*

L'autentica comunicazione interumana suppone che gli individui abbiano la capacità di stabilire contatto in modo concreto, cioè con tutto il loro essere, includendovi le espressioni corporali e affettive. Gli studi sulla comunicazione mettono in evidenza l'importanza degli aspetti verbali e non verbali della comunicazione. Gli uomini si avvicinano e si separano reciprocamente attraverso tutto il loro essere. Questo essere è un'unità vivente di

coscienza, di corporeità e di affettività. La maniera e l'intensità di espressione si diversificheranno secondo i tipi di relazione, gli individui e le culture. Ma il corpo è lo strumento della relazione. La base di questo fatto si trova nel modo concreto di essere uomo: una interiorità nella corporeità. Questa corporeità è mossa come una unità. La disposizione alla relazione e alla comunicazione non può nascere né svilupparsi se non si esprime nel corpo concreto. Mediante il corpo si manifesta se stessi e si partecipa alla vita dell'altro. Il corpo è la prima e principale mediazione della relazione.

La capacità di vere relazioni dipende dall'aver o no accettato e integrato la propria corporeità e dalla stima del proprio corpo come espressione dell'affettività e del dono di sé all'altro. La vera relazione con l'altro non è possibile se il fanciullo e l'adulto non hanno avuto occasione di scoprire il proprio corpo con le sue molteplici relazioni affettive che consente loro di disporne poi con libertà creatrice.

Molti adulti, soprattutto se religiosi e religiose, sentono la necessità di un comportamento relazionale nel quale possano prendere contatto attraverso la loro affettività, la parola, i gesti, il linguaggio diretto. Scoprono una nuova maniera di relazione, che essi forse non avevano imparata. Nella dottrina classica della spiritualità, insegnata nei noviziati e nelle case di studio, il corpo e l'affettività erano valori sospetti. Ciò esercitava un suo influsso nell'educazione. Nei trattati di educazione la relazione di amore, per esempio, era presentata come una intenzione della volontà e dello spirito che si manifestava negli atti di servizio scambievoli. Le espressioni affettive e corporee non avevano valore alla luce della perfezione, anzi erano persino pericolose. È vero, l'affettività non è il solo aspetto della relazione. Se essa non è integrata nel progetto libero dell'uomo può persino annientarlo. È vero che per mezzo dell'affettività l'uomo è legato alle sue passioni che di per sé sono orientate al proprio appagamento diretto e immediato senza riconoscere l'esistenza altrui. Ma è ugualmente vero che se l'uomo rinnega la sua affettività, perde la forza motrice di tutte le relazioni. Dovere dell'uomo non è sopprimere un dinamismo fondamentale, ma umanizzarlo in modo che divenga sempre più l'espressione dell'amore e del rispetto di sé e dell'altro.

La psicologia contemporanea insegna che affettività e sessualità sono strettamente legate. La vita relazionale, per quanto possa divenire libera, non cessa di essere carnale e affettiva; è l'attività di un corpo umano di fronte all'altro. L'affettività è un movimento e un'emozione di tutto l'essere. Ora, i corpi umani sono sessuati e non solo sul piano biologico, ma anche in tutta la struttura e il funzionamento somatici. Tale base fisiologica fonda due maniere di essere al mondo, due maniere complementari di accedere all'umanizzazione in seno all'ambiente che ne condiziona la realizzazione. Ogni vita affettiva è sessuata, anche se non è necessariamente sessuale. La vita affettiva è sessuata in modo tale che avere affezione per qualcuno è vivere una relazione differente secondo il sesso delle persone in causa.

Per una buona relazione l'accettazione positiva della sessualità, cioè del proprio essere maschile o femminile, è di grande importanza. Questa accettazione positiva riconosce la sessualità come una forza motrice rilevante che impregna il proprio essere nelle sue idee, nelle sue esperienze, nei suoi atti. Deve essere vista come un beneficio per giungere a contatti maturi e a un comportamento non fondato su un partito preso verso l'altro. Chi non ha accettato il proprio ruolo sessuale rischia di restare fissato verso l'altro in un atteggiamento di difesa o di bisogno. Allora ogni contatto affettivo è respinto o cercato in maniera morbosa. Un sentimento diffuso di angoscia e di inferiorità rende difficili le relazioni.

L'accettazione della sessualità pone il celibatario davanti a problemi speciali. Tuttavia, essa non sembra possibile se non attraverso un amore disinteressato e mediante norme creatrici attuate in un ambiente in cui il fanciullo e il giovane possano conoscere realmente il proprio modo di essere per potergli dare un significato personale. Ciò implica la possibilità di legami affettivi e amichevoli con persone dell'altro sesso. Tutto ciò pone pure il problema delle amicizie con l'altro sesso, tema che non possiamo abordare per mancanza di tempo.

c) La componente esistenziale della maturità

Molti autori contemporanei sottolineano che la vera relazione interumana nel suo senso ultimo e autentico deve essere un atto di libertà che mira alla promozione dell'altro. « Volere l'altro

come soggetto », dice G. Madinier. Le capacità psichiche e affettive devono essere integrate in un progetto di vita personale. La dinamica affettiva è allora integrata in quella di un rispetto volontario.

È evidente che inseriamo qui un elemento di ordine etico in un'ottica psicologica. Per noi una buona comunicazione non è unicamente questione di buon funzionamento psichico. È anche legata all'opzione etica. Facendo ciò la psicologia non manipola i suoi criteri? Non abbandona il suo punto di vista descrittivo? Ha il diritto di fissare il contenuto sociale ed etico mediante il quale l'organismo psichico può funzionare?

Non intendiamo immischiarci in una discussione scientifica. Tuttavia lo psicologo può rilevare il funzionamento effettivo dell'uomo sulla base di certi valori. Ci sembra inoltre un problema irrisolto se una definizione della fattualità del comportamento è possibile senza una valutazione esplicita degli obiettivi. Per noi il funzionamento psichico suppone in grande parte il riconoscimento di valori morali. L'integrazione di valori morali come attualizzazione ed espressione della natura umana, ha il suo effetto sul funzionamento psichico.

In questa prospettiva la comunicazione e la relazione interumane suppongono innanzitutto la capacità e volontà di percepire e osservare partendo dal proprio punto di vista e dalla propria vita. Non è facile rinunciare alle proprie categorie e aprirsi all'ottica altrui. Suppone poi la capacità e volontà di rispettare e di stimare l'altro per se stesso, quindi non solamente per quello che vale per me, ma per quello che è in se stesso. Suppone infine la volontà di aiutare l'altro nella sua crescita e nel suo sviluppo personale sulla base delle proprie forze, della propria autonomia e creatività.

È evidente che questo compito non è senza problemi. Ci sarà sempre un paradosso tra l'io e il tu. In ogni relazione ci sarà una parte di egocentrismo e di altruismo, di affermazione di sé e di promozione dell'altro. Egocentrismo come affermazione personale e come rispetto della propria personalità non è un egoismo. Ma potrebbe diventarlo. Né ogni altruismo è amore disinteressato. Può persino nascondere una buona parte di egoismo. Una buona comunicazione non sarà possibile se non si terrà conto

delle proprie possibilità e di quelle degli altri, come dei rispettivi limiti.

Relazione, comunicazione e gruppo

Comunicare, essere in relazione con l'altro non suppone solo una personalità sviluppata. Molti problemi di comunicazione hanno la loro causa nelle strutture sociali. La sociologia ci ha aperto gli occhi circa l'influenza preponderante delle strutture sociali sulla vita dell'uomo, sul suo stile di pensare, di percepire e di agire. La comunicazione è più facile in proporzione della prossimità. Le persone che sono molto vicine le une alle altre, per esempio il bambino e la madre, gli sposi e gli amici giungono più facilmente a comunicare. Parlano pressappoco lo stesso linguaggio, hanno cioè gli stessi simboli verbali o paraverbali; hanno pressappoco lo stesso quadro di riferimento in quanto nelle loro idee e nei loro comportamenti sono orientati dai medesimi valori, interessi e obiettivi. Posseggono una reciproca conoscenza dei loro principi e valori. Invece per le persone che sono meno vicine le une alle altre a causa della più grande distanza sociale, la comunicazione diventa più difficile. La struttura di comunicazione dovrà allora garantire l'eguaglianza necessaria e diminuire sufficientemente tale distanza.

La comunicazione non sarà mai cosa facile o semplice. Molto spesso le nostre relazioni sono segnate da sentimenti di impotenza, di diffidenza e di partito preso verso noi stessi e gli altri. Molto spesso l'aggressività, la menzogna e talvolta l'odio hanno un'influenza inconscia e ci bloccano nel darci o nell'accettare l'altro per quello che è.

La costatazione di questa difficoltà non deve scoraggiarci. L'evoluzione della psicologia sociale ha dimostrato che le persone benevole possono arrivare a questa comunicazione profonda. Tuttavia sembra che sia necessaria una duplice condizione preliminare: le persone devono essere convinte di possedere in sé ricchezze di contatto non ancora sufficientemente sfruttate; inoltre devono accettare coscientemente la difficoltà iniziale di ogni comunicazione senza lasciarsene scoraggiare.

Prendiamo in esame il problema della comunicazione nel *gruppo*. Il gruppo (si tratta del gruppo primario) è una unità di persone non dipendenti l'una dall'altra, a un certo livello, che

sono però in relazione di persona a persona e si distinguono, in certa misura, dal loro ambiente sociale per la loro unità sociale ed emozionale. Questa nostra scelta ci sembra motivata dall'urgenza che presenta la comunicazione nelle nostre comunità. La comunità è in certo senso un gruppo formale. I membri non si sono scelti da loro, come nella famiglia o nei gruppi di amici. Sono stati scelti dai responsabili dell'orientamento della comunità verso certi obiettivi. La questione concreta che ci poniamo è: come organizzare il gruppo in modo da facilitare e migliorare le relazioni e la comunicazione interumana?

La comunicazione nella comunità di ieri

Lo stile di vita comunitaria del passato era prima di tutto caratterizzato da uno spirito e da strutture di collettività. Grandi gruppi di religiosi vivevano insieme. I compiti e i doveri rispettivi erano minuziosamente dettagliati come pure l'ora in cui ogni cosa doveva essere fatta. I membri avevano in gran parte le stesse idee e non si tollerava una condotta diversa. I gruppi erano stabiliti dai responsabili, senza troppo dialogo con gli interessati. Il criterio che presiedeva la formazione delle comunità era quasi unicamente il lavoro da compiere. Le forme di apostolato e di vita erano assai uniformi e stereotipate. L'unità e la coesione del gruppo erano anzitutto favorite dal fatto che si faceva tutto insieme, allo stesso modo e nello stesso tempo. La comunicazione era verticale o gerarchizzata. Il superiore, in forza della sua posizione, era generalmente la persona di fiducia. Era l'organizzatore della vita della comunità e l'arbitro nei conflitti. I contatti con lui di carattere personale e intimo dovevano essere evitati.

Non si tratta certo di farne una caricatura. Tale descrizione ha il solo scopo di mostrare come sia superata questa forma di comunità che tutti noi abbiamo conosciuto. Là dove essa, malgrado tutto, continua a esistere, è sentita come un ostacolo per la crescita personale e comunitaria.

Questa constatazione ci pone davanti all'esigenza di porre in esistenza un nuovo tipo di comunità. Come realizzarlo? Vorremmo dare al riguardo qualche orientamento.

La comunicazione nella comunità di domani

La sociologia e la psicologia sociale ci insegnano che la comu-

nicazione si ottiene più facilmente nel piccolo gruppo, che è un'unità sociale i cui membri sono legati da sentimenti di solidarietà e da una regolare interazione, fondata su valori e norme comuni.

Il piccolo gruppo è diverso dalla collettività, che è un aggruppamento più vasto i cui membri sono, sì, legati da sentimenti di solidarietà sulla base di valori comuni, ma non v'è tra loro interazione diretta.

Ci sembra che, se vuole promuovere una vera comunicazione, esigenza che scaturisce dalla sua missione, la comunità religiosa debba organizzarsi e strutturarsi secondo il principio del piccolo gruppo o del sottogruppo. Solamente là è possibile una comunicazione diretta e una vita relazionale intensa.

a) *Il piccolo gruppo*

Parecchie caratteristiche del piccolo gruppo sono importanti per una buona comunicazione.

Il numero dei membri e la composizione del gruppo. È impossibile fissare un numero esatto, richiesto per realizzare una comunicazione intensa. Del resto questa dipende da altre variabili come la situazione e la missione del gruppo. Per una buona comunicazione è necessario che i membri imparino a conoscersi, siano in grado di agire insieme e che non vi sia tra loro troppa eterogeneità, perché questa è un amplificatore di tensioni. Tutto ciò suppone relazioni faccia a faccia, che non sono possibili nei gruppi superiori a venti persone.

Interazione diretta, frequente, intensa e regolare. La distanza sociale tra i membri può essere ridotta da un'interazione diretta, frequente, intensa e regolare. La comunicazione non deve vertere solamente sulla cooperazione e realizzazione di certi obiettivi o sulle norme e valori comuni. Non va ridotta a semplice scambio di idee perché vi è anche comunicazione e scambio di emozioni. In effetti, ciascuno può rivelare all'altro quanto ha in cuore, ciò che lo interessa o lo ispira. Il dominio delle emozioni, un tempo quasi rimosse, diviene per così dire una laboriosa terra arabile da sfruttare. Vi è posto per le affezioni e le emozioni individuali come la gioia, la tristezza, la pena, la cordialità, l'angoscia, la gelosia, la collera. Esse debbono essere espresse

nel gruppo, senza essere negate o rimosse. Nel gruppo deve esserci grande sensibilità per le qualità, i desideri e i bisogni di tutti come pure per il giudizio personale di ognuno. Devono potersi rivelare anche le emozioni di gruppo: tale manifestazione conferirà alla comunicazione vera profondità. Una comunicazione autentica non è possibile se i membri di un gruppo non prendono coscienza delle mutue relazioni, in modo da accettare e incoraggiare le diverse capacità individuali e l'originalità di ognuno. Nel processo di osservazione di sé e dell'altro i membri scoprono ruoli conformi alle capacità, ruoli che vengono esercitati, corretti od anche tolti secondo le loro qualità positive o negative.

Gli obiettivi del gruppo. La distanza sociale tra i membri del gruppo può essere ridotta e la solidarietà favorita dalla definizione chiara ed esatta degli obiettivi del gruppo come pure dalla realizzazione di un certo numero di scopi comuni. Obiettivi di una comunità sono sia la sua missione come pure la cura delle relazioni positive nel gruppo stesso. La coesione dei membri del gruppo dipende in gran parte dalla coscienza esplicita del fine comune. In generale, il responsabile invia il confratello in una comunità in vista di un lavoro. Il lavoro, di cui l'individuo o il gruppo sono incaricati, non è per ciò stesso il loro fine proprio. Questo va raggiunto attraverso il dialogo. Il compito non deve necessariamente essere lo stesso per tutti i membri. Può essere diverso dall'uno all'altro, purché ognuno sia capace di partecipare al lavoro dell'altro, cioè di interessarsi, e tutto si faccia sotto un denominatore comune. La definizione degli obiettivi del gruppo va fatta in una maniera concreta prevedendo attività e azioni a breve termine.

I valori e le norme comuni. La solidarietà e la comunicazione è in gran parte basata sulla formulazione di norme chiare ma flessibili. I religiosi hanno valori specifici da realizzare in forza della loro missione. Ma anche il gruppo deve formulare i suoi valori e le sue norme. Deve arrivare al processo destinato a conservare l'accordo e il consenso su valori e norme specifici per il gruppo, aventi cioè carattere direttivo e necessari per legare tra loro i membri del gruppo. Per esempio, si giunge a stabilire la necessità di un atteggiamento di ascolto e di rispetto del punto

di vista altrui, e a definire il *feed back*, ecc. La formulazione deve essere chiara e flessibile allo stesso tempo. Se i valori e le norme sono equivoci o troppo indefiniti, il gruppo rischia di perdere la sua coesione; e se sono troppo rigidi e contratti, il gruppo rischia di separarsi. Bisogna garantire una unità con una differenziazione flessibile. Le norme devono avere un carattere obbligatorio. Eccezioni troppo grandi conducono alla rottura. Ogni gruppo ha bisogno di relazioni aperte verso altre persone e altri gruppi per arricchirsi dei valori degli altri e per essere in grado di valutare realisticamente i propri valori e le proprie norme.

I ruoli. Ogni gruppo conosce parecchi ruoli. La distanza sociale è ridotta e la comunicazione favorita se il contenuto dei ruoli è definito non unicamente dalla posizione ufficiale ma anche dalle capacità dei singoli membri. La sociologia insegna che le relazioni sociali sono basate sulla posizione che la persona occupa nella struttura sociale, cioè nel gruppo. La persona ha un certo prestigio per il fatto che occupa un certo posto nel gruppo. Il prestigio non ha la sua sorgente nelle qualità personali dell'uomo. A ogni posizione corrisponde un ruolo, vale a dire una serie di desideri e di norme più o meno precise ed esigenze verso il comportamento della persona che occupa una posizione. Tali esigenze richiedono al titolare di un ruolo un comportamento stereotipo, legato alla sua posizione. È un comportamento istituzionalizzato. La comunicazione può avvenire sulla base di relazioni tra ruoli istituzionalizzati. Il comportamento di ogni membro è allora molto legato al concetto di ruolo definito. Ciò costituisce un quadro sicuro per la comunicazione. Il comportamento è più o meno prevedibile a causa della stereotipia del comportamento prefissato. Tuttavia, una comunicazione più profonda è favorita da un concetto di ruolo aperto o personale. Nel piccolo gruppo si dovrebbe arrivare a un contenuto di ruoli, basato soprattutto sulle capacità individuali delle persone anziché sul posto che occupano. Ciò avrebbe certamente un effetto favorevole su tutto il gruppo. In esso vi è una serie di ruoli positivi e negativi. I membri del gruppo possono appropriarsi dei ruoli secondo i bisogni del gruppo e secondo le disposizioni individuali. I ruoli e le capacità allora non sono più il privilegio di una persona; c'è fluttuazione di ruoli, anche se essi sono caratteristici di certe per-

sone. Il gruppo è pure confrontato da ruoli negativi: un membro vuol dominare, impedisce il vero dialogo, mette in ridicolo, ecc. Se questo diventa un fenomeno cronico, il gruppo deve porsi la domanda se per caso evita il conflitto o se non si occupa forse di cose poco interessanti o troppo difficili.

b) *Lo stile di leadership*

La psicologia sociale distingue quattro stili specifici di dirigere un gruppo. Gli studi di K. Lewin⁴ e di A. e R. Tausch⁵ li hanno precisati.⁶

Lo stile autocratico. Le caratteristiche sono tra l'altro le seguenti: il responsabile dà prescrizioni molteplici e precise. Ha poco rispetto per i bisogni e i desideri individuali dei suoi dipendenti. È convinto della necessità di un controllo frequente di coloro che dirige. Il controllo è gerarchico, cioè basato sulla sua autorità posizionale. Tutte le attività dei membri sono precisate dalle decisioni e dai punti di vista del superiore. I membri ricevono poca informazione sul significato del loro lavoro.

Questo stile di direzione dà ai membri un senso di mancanza di libertà e di costrizione. La crescita dei membri è frustrata e le relazioni si aggravano. Ci sono sentimenti di inferiorità che hanno la loro ripercussione generale su tutte le relazioni del gruppo. Non c'è interesse vero e vivo per la missione del gruppo. Certe forme di aggressività, di rivalità, di nervosismo si esprimono soprattutto verso i membri più deboli del gruppo. I sentimenti di aggressività e di vendetta verso il superiore sono rimossi, ma si esprimono in sua assenza. La creatività personale è negata come pure la spontaneità nella collaborazione.

Lo stile « laissez-faire ». Libertà assoluta riguardo all'attività e alle decisioni dei membri, mancanza di qualunque iniziativa del superiore, assenza di giudizio sulla condotta personale o sui risultati del lavoro, ecco le caratteristiche principali dello stile

⁴ K. LEWIN, *Die Lösung sozialer Konflikte. Ausgewählte Abhandlungen über Gruppendynamik*, Bad Nauheim 1953.

⁵ A. e R. TAUSCH, *Erziehungspsychologie*, Göttingen 1965².

⁶ J. KERKHOF - H. STENGER - J. ERNST, *Schicksal der Orden. Ende oder Neubeginn*, Herder, Freiburg-Basel-Wien 1971.

« laissez-faire ». Il *leader* parte da un punto di vista non verificato, secondo il quale il gruppo si struttura sufficientemente da solo e sviluppa da sé la sua dinamica, purché abbia modo di farlo. Alla base di questo comportamento ci possono essere a volte motivi inconsci come la rassegnazione. In ogni caso si può esser sicuri delle sue conseguenze negative. Nel gruppo regna insicurezza e dopo un po' di tempo anche sfiducia. Non si parli più di sviluppo umano e di comunicazione positiva. Persone più dinamiche prendono talvolta le redini effettive del gruppo. Questa direzione informale conduce a rivalità interne, al terrore dei membri deboli o alla formazione di cricche o consorterie. Alla fine il gruppo si dissolve. Come nello stile autoritario anche qui il gruppo è frustrato. Tale frustrazione nutre l'aggressività, che si scarica in modi diversi. Né i membri né il gruppo si sviluppano. C'è infantilismo e regresso.

Lo stile sociale e integrativo. Lo stile sociale non misconosce né canonizza la direzione. L'altro vi occupa un posto centrale. Alcune sue caratteristiche: le espressioni di autorità, le disposizioni e gli accomodamenti gerarchici sono poco frequenti; i responsabili non dirigono i loro membri verso obiettivi a meno che ciò sia necessario. Se la direzione è necessaria, il superiore rispetta l'eguaglianza e la dignità personali. I membri del gruppo sono considerati come operatori anziché forze ausiliarie. Le capacità, le opinioni e le decisioni personali dei membri sono integrate in vista del bene comune del gruppo. Nel modo di agire e di pensare il responsabile tiene conto delle idee e delle emozioni degli altri; favorisce l'indipendenza, la sicurezza e la libertà delle persone. In vista della comunicazione, le conseguenze sono assai positive: le relazioni verso il responsabile e verso gli altri membri diventano migliori; è favorita la crescita degli individui e del gruppo. I membri si adattano meglio alla missione e alle situazioni reali. Le tensioni tra i membri del gruppo diminuiscono. Gli obiettivi e i problemi del gruppo sono questioni di tutti; a poco a poco si realizza un sentimento comune. Le attività spontanee e la volontà di cooperazione si sviluppano e continuano ad esistere anche quando il *leader* è assente.

Lo stile creatore e spontaneo. Il gruppo si dirige da solo; non si tratta affatto di detronizzare il responsabile. L'autodirezione

è un effetto di lunghi processi di interazione che hanno permesso di scoprire le capacità individuali dei membri del gruppo. C'è una autorità funzionale. In questo gruppo i ruoli sono anche le funzioni direttive, che cambiano continuamente di persona e alle quali partecipano tutti i membri secondo le loro capacità individuali e in maniera creatrice e spontanea. La direzione del gruppo non ha niente a che fare con un gentile conformismo di gruppo, ma è basata sull'emergere del repertorio dei ruoli individuali. Qui si può realizzare la vera comunicazione: ognuno dà, ognuno riceve.

I risultati sono evidenti: vi è un clima di tensioni positive ed emozionali che permette una discussione oggettiva e reale dei problemi della missione e della vita interna del gruppo. Al posto di una struttura gerarchica c'è una autorità organica e un apporto personale di tutti al servizio dei bisogni del gruppo.

Qualche suggerimento pratico

Pur correndo il rischio di essere moralizzanti e un po' pedanti, vorremmo proporre qualche orientamento pratico, o, se si preferisce, delle semplici ricette che sono alla portata di tutti e possono favorire la comunicazione interumana. Si tratta di simboli e di segni semplici, che l'uomo moderno è sul punto di dimenticare, ma che farebbe bene a prendere nuovamente in considerazione. Divenire sensibili a queste realtà comporterebbe un approfondimento reale delle nostre relazioni.

Il dialogo. Non solo il principio di organizzazione del gruppo ma anche l'atteggiamento e il comportamento individuale devono essere aperti e personali. L'apertura individuale si mostrerà soprattutto nella capacità e volontà di dialogo. In questo colloquio, altri parleranno delle implicanze tecniche della comunicazione. Tutti insieme dobbiamo convincerci dell'efficacia del dialogo e della forza della parola. Essa può rivelarci molto di quello che è nascosto nella nostra vita emozionale, e che è tanto difficile da esprimere. Ci permette pure di comprendere gli altri e noi stessi, e di eliminare gli equivoci.

Il vero dialogo non è facile. Si tratta di avere la capacità e la volontà di parlare e di ascoltare. È più difficile ascoltare che parlare. Il dialogo differisce assai dalle chiacchiere e dalle ciarle,

che in fondo non rivelano nulla. Il vero dialogo non si stabilisce se non quando i partecipanti siano disposti ad ascoltare ciò che l'altro dice. Sovente i dialoghi sono monologhi. Bisogna imparare ad esprimersi in modo preciso: contenuto e formulazione devono corrispondersi. Si deve tentare di uscire dal proprio sistema di riferimenti e dai propri modi di pensare per imparare ad intendere ciò che l'altro dice in realtà. I propri sentimenti e desideri sono selettivi nella percezione. Perché il messaggio possa raggiungere l'altro e non creargli confusione bisogna evitare di dire troppo e tutto insieme.

Chi vuole dialogare deve essere consapevole dei numerosi disturbi che rendono difficile la comprensione. Molto spesso non si fa nessuna classificazione nelle idee espresse o non si distingue l'essenziale dagli aspetti secondari. Sovente chi ascolta non presta piena attenzione, ma resta assorbito dalle proprie idee e dalla risposta che vuole già formulare invece di ascoltare attentamente; ha la tendenza a fissare l'interlocutore sui dettagli invece di cogliere l'insieme.

Ognuno deve essere consapevole di queste difficoltà. Il vero dialogo è favorito se gli interlocutori sono degni di fiducia e coerenti, e se questo loro atteggiamento è visibile; se mostrano senza equivoci ciò che sono (la trasparenza della persona); se cercano di intessere il dialogo di sentimenti positivi verso l'altro: rispetto, interesse, cordialità; se accettano l'altro nella sua identità e nella sua alterità; se rimangono se stessi, anche quando costatano punti di vista divergenti; se sono capaci di mettersi nella visuale dell'altro e di comprenderla nel suo vero contesto (la cosiddetta « empatia » rogersiana); se gli interlocutori si accettano come persone senza pregiudizi; se tolgono all'altro la paura di essere giudicato per futilità; se si avvicinano come persone in cammino verso il meglio e non rigidamente ancorati sul rispettivo passato.

Il dialogo esige una struttura: tempo e luogo appropriati. Tempi regolari potrebbero farcene apprezzare il valore; è necessario, perché tra noi sono pochi che, anche dopo anni di vita comunitaria, conoscano i veri bisogni e desideri degli altri.

L'attenzione all'altro. C'è in noi un modo di essere insieme senza parlare, eppure in esso ci si comprende e si comunica. Il

bambino sente la presenza di sua madre, anche se è completamente assorto nel suo gioco; i malati apprezzano la presenza silenziosa ma premurosa di una persona. L'attenzione all'altro è un'attitudine personale che intuisce i desideri degli altri o che mostra uno spirito di osservazione per le gioie e le pene dell'altro, pur conservando una grande discrezione.

Il lavoro. Il lavoro comune unisce le persone. La psichiatria ha creato l'ergoterapia sapendo che il lavoro possiede una forza motrice che favorisce la vera comunicazione. Lavorare insieme ad un progetto comune, preparare il lavoro con un confratello, occuparsi di un bisogno comune nel tempo libero, ecc. danno ampia occasione a veri contatti interumani.

Il pasto. Essere insieme a tavola, consumare insieme i pasti, sono sempre stati un simbolo di unione e di presenza. Il ritmo dei pasti dà all'esistenza una specie di sicurezza affettiva. I segni di una comunione rotta spesso sono l'assenza da tavola, o l'andare a tavola prima o dopo gli altri. La mentalità moderna ha sovente fatto dei nostri refettori luoghi dove si « prendono i pasti ». Il pasto sembra destinato unicamente a donare le calorie necessarie per continuare il lavoro. Nei *self-services* coloro che mangiano sono molte volte dei solitari; non sono commensali. Queste abitudini, talvolta necessarie, rischiano di farci perdere il vero senso del pasto. Molte volte si tratterà di riapprendere a perdere del tempo per stare insieme a tavola, per mangiare insieme, servirsi mutuamente, parlare e ascoltare.

La ricreazione. La ricreazione è un momento ricco di possibilità per la comunicazione interumana. È spontanea e diretta. La persona dell'altro vi è al centro; le comunicazioni non sono strumentalizzate a uno scopo.

Giocare e ricrearsi sono necessari per l'uomo. Colui che gioca cerca di occupare il suo posto in modo spontaneo e di stare alle regole del gioco. Deve adattarsi agli altri perché possano giocare insieme. Il gioco spontaneo crea quell'atmosfera distesa e senza preoccupazioni in cui ci si sente contemporaneamente a casa propria e a casa degli altri. Il vero giocatore è totalmente diverso dall'appassionato del gioco, il quale è asservito al gioco ed è un isolato, schiavo e prigioniero del suo gioco.

Il passeggio è un momento importante nei nostri passatempi. Saper approfittare del passeggio è una vera arte. Molto spesso l'uomo moderno è sul punto di dimenticare le bellezze del suo ambiente. Vi sono possibilità semplici e alla mano per ricrearsi: la scoperta della natura, del suo linguaggio e dei suoi ritmi. Tutto questo crea legami ben più profondi della fiumana di macchine che circolano sulle nostre autostrade congestionate, sovraccariche, piene di gente tesa e braccata.

La preghiera. La preghiera comune può divenire un momento di contatto interumano profondo. La preghiera ha certamente un altro scopo e di per sé non tende direttamente a creare un clima di comunicazione interumana. Tuttavia essa unisce gli uomini e crea tra di loro legami profondi e mistici, che mostrano i loro effetti nella vita quotidiana.

Le famiglie, le comunità e i gruppi non dovrebbero riscoprire e rivalutare queste forme semplici che sono capaci di creare relazioni e che sono alla portata di tutti?

(traduzione curata da don Giuseppe Abbà)

DISCUSSIONE

Domande di chiarimento e di applicazione alla vita salesiana

La discussione che fece seguito alla relazione di don Schepens non ebbe tanto di mira di sfumarne le conclusioni, che riscossero il consenso della maggioranza degli uditori, quanto piuttosto di evidenziarne le implicanze nella vita cristiana e le possibili applicazioni alle comunità salesiane. Si notò a più riprese che le comunità salesiane superano largamente i confini dei gruppi primari, gli unici che erano stati presi in considerazione.

L'esposto del primo dei tre gruppi di studio rifletteva l'impressione condivisa da un po' tutti i partecipanti: « Il gruppo esprime in linea di massima un giudizio positivo sulla relazione, per gli aspetti che ha sviluppato. Chiederebbe un'integrazione per quanto riguarda le leggi psicologiche (se così si può chiamarle) delle relazioni tra i gruppi, perché sono state ben precisate le leggi delle relazioni tra le persone all'interno del gruppo, ma manca un riferimento particolare alla comunicazione ai vari livelli: ispettoriale, interispettoriale, di congregazione e di Famiglia salesiana ». Un altro gruppo riteneva che tale lacuna obbligava a sopprimere nel titolo (originale, non quello attuale) della relazione ogni allusione a detta Famiglia.

L'antropologia sottesa

L'antropologia sottesa alla relazione non suscitò un'opposizione degna di rilievo: « Sembra evidente la scelta fatta dal relatore fra le attuali correnti psicologiche: egli privilegia, giustamente, quella che si fonda su una concezione personalistica dell'uomo, considerato come persona che si costruisce e si realizza comunicando con altri » (gruppo I). « Si parte da un concetto di uomo molto ampio che è il risultato degli apporti delle diverse discipline, sottintese nella relazione o esplicitamente messe in evidenza. L'uomo è visto precisamente nella sua identità personale come realtà umana aperta; l'uomo è percepito come persona autonoma nel suo contesto e, proprio perché tale, può aprirsi all'altro » (gruppo III). Nel corso della discussione, il relatore riconobbe il carattere personalista della sua filosofia.

I valori evangelici implicati nella comunicazione vissuta in modo corretto

Ma non era forse implicato anche un valore evangelico, nel senso che la persona che sa veramente comunicare realizzerebbe, senza saperlo, la legge di Cristo e la Rivelazione del Dio della carità? Le leggi della psicologia sociale della comunicazione si imporrebbero ai discepoli di Cristo in nome della loro stessa fede, ben compresa. Questa osservazione suscitò numerose reazioni. « Il gruppo ritiene che un'autentica comunicazione tra persone singole e nell'ambito del gruppo, nel senso indicato dalla relazione (accettazione, rispetto, ascolto, ecc.) realizza già dei valori evangelici, sia pure in maniera implicita e inconsapevole. Ciò non esaurisce tutto, ma conferma che

occorre essere autenticamente uomini per essere autenticamente cristiani. Occorre inoltre premunirsi contro il rischio di parlare o discutere su temi di fede e di Vangelo, mentre si vivono forme di vita e di comunicazione che non sono, in concreto, evangeliche. Qualcuno ha condensato questa riflessione così: « Siamo fratelli in Cristo e in Don Bosco, ma non siamo amici tra noi — intendendo l'amicizia in senso evangelico — » (gruppo I). « Si sottolinea che queste relazioni di una persona con un'altra potrebbero essere viste sotto due punti di vista, l'uno implicitamente e l'altro esplicitamente cristiano. E ci spieghiamo in questo modo. La dimensione implicitamente cristiana è quella che le scienze empiriche possono afferrare e studiare in profondità. Quella esplicitamente cristiana è quella che le scienze empiriche possono soltanto costatare e di cui possono sottolineare gli effetti. Orbene, perché l'uomo possa vivere queste due dimensioni, senza dicotomie e senza fratture, deve aver raggiunto un certo grado di maturità. E ci siamo soffermati a distinguere tra maturità e maturazione... » (gruppo III).

L'originalità della fede cristiana non veniva forse messa surrettiziamente in causa con tali asserzioni? Parecchi partecipanti, a cominciare dallo stesso relatore, si sforzarono di impedire delle semplificazioni abusive sull'argomento. « Ho scritto, e ne sono profondamente convinto, che le relazioni umane ricevono e possono ricevere una trasformazione dalla fede in Cristo, trasformazione che è una conversione. Ma ho pure detto che non avrei affrontato questo tema, non perché non volevo parlarne, ma per semplici motivi di spazio e di proporzione di parti nell'esposizione. In fondo, riemerge qui il problema del rapporto tra umanesimo e cristianesimo. Nella nostra vita quotidiana parliamo solitamente di carità verso il prossimo, di amore come carità, di oblatività. Mi pare che questo modo di parlare sia specificamente cristiano. Ma dobbiamo essere consapevoli che sovente queste parole non hanno nessun contenuto reale nel nostro linguaggio e nello spirito di coloro che ci ascoltano. Per quanto riguarda le relazioni umane, il contenuto è dato dalla psicologia, dalla sociologia e dalle esperienze concrete. Si noterà che le implicanze di una relazione umana possono essere oggi differenti rispetto alle implicanze di ieri. Come il problema sociale, così il problema della relazione è un problema storico nel senso che i suoi dati mutano. Siamo religiosi salesiani che hanno fatto la loro professione già da un certo periodo di tempo, e ci rendiamo conto di essere oggi assai più sensibili, che non dieci o venti anni fa, a certi aspetti dell'interrelazione tra persone. Personalmente ho scritto che l'uomo moderno come pure il religioso sono divenuti coscienti del fatto fondamentale rappresentato dalle loro relazioni con altri. La filosofia, la psicologia e le diverse scienze umane hanno pure sottolineato questo dato.

La relazione interumana è certamente autonoma. Ciò ci conduce a chiederci se il fatto di essere "cristiana" muti qualcosa di essa. La cosa è possibile. Entra in gioco un'altra dimensione. Direi che se viviamo un'interrelazione con altri a partire dalla nostra fede in Cristo, ma nel rispetto dell'autonomia delle relazioni umane, viviamo una maniera autentica di cristianesimo. Quando cerchiamo di avere delle buone relazioni in comunità, quando ci sforziamo di applicare i principi delle scienze umane riguardanti

la comunità capace di autentiche relazioni reciproche, e quando tutto questo è ispirato e orientato da Cristo e dalla fede, allora viviamo già una dimensione di fede, anche se il "contenuto" — i comportamenti, le relazioni con altri — è identico a quello delle relazioni dei non cristiani e dei non credenti. Il non cristiano, che si sforza di vivere le sue relazioni umane, deve lui pure rispettare tale autonomia psicologica. È per questo motivo che possiamo collaborare: possediamo, in effetti, gli stessi valori autonomi. Per il cristiano, tale dimensione è — direi — implicitamente cristiana. È cristiana, ma non specificamente cristiana. Un non cristiano la può vivere, cosa impossibile se si trattasse di una dimensione specificamente cristiana. Possiamo verificare tale qualità cristiana prendendo le cose dal lato opposto. Se non rispettiamo la dimensione psicologica, non possiamo vivere da cristiani. Questo è chiaro, mi pare. Ci preoccupiamo sempre di definire ciò che è cristiano e ciò che è umano. Un cristiano che vive l'autonomia della relazione vive già cristianamente.

Ci si potrebbe chiedere a questo punto che cos'è il cristianesimo. Sarebbe forse una specie di simbolo per un umanesimo vero? Non mi pare. In effetti, nei rapporti interpersonali vi è un aspetto specificamente cristiano. La fede è la risposta a una dichiarazione. Quando parlo di "dichiarazione" non intendo propriamente un'esperienza. La verità mi è stata rivelata. Come dice san Paolo, *fides ex auditu*. È qualcosa che ho ascoltato. Non si tratta della mia esperienza personale, ma dell'esperienza, comunitaria o storica, di uomini. Una parte della relazione è specificamente cristiana. Le nostre relazioni sono ispirate e orientate. In una relazione di amicizia siamo così posti di fronte, giorno dopo giorno, al problema del suo senso ultimo. Tale relazione avrà termine, potrebbe essere rotta dall'infedeltà. Ecco il problema. La fede ci offre una motivazione per le nostre relazioni... Non ho potuto fare altro che abbozzare qui una risposta interlocutoria a un problema complesso... ».

La specificità della comunicazione religiosa

Un teologo chiese allora se il religioso ha una psicologia speciale, differente dalla psicologia del laico sposato o del semplice laico in generale. Per il relatore, l'interrogativo esige una ricerca particolare, perché la comunicazione in un progetto di vita celibatario comporta un'implicazione specifica di tutti i suoi elementi, ha le sue frustrazioni normali, che vanno accettate e integrate... Per la sociologa dell'assemblea, invitata a pronunciarsi in merito, « se comunicazione dell'uomo è un processo integrante con l'ambiente esterno, allora il condizionamento implica una risposta esterna. Ovviamente il religioso ha un certo tipo di vita e un certo modo specifico di rispondere a determinati stimoli e a certe situazioni... ». Un po' più avanti nella discussione, un componente dell'ufficio centrale addetto alla comunicazione salesiana, deprecava nuovamente la mancanza, nella relazione di don Schepens, degli apporti della psicologia religiosa. Un teologo tedesco notò da parte sua che sovente si disattendono — per ignoranza pura e semplice — le leggi generali della psicologia sociale, di cui si parla nell'esposto ascoltato. Troppo spesso ci si accontenta di deplorare una situazione deprecabile:

« La vita non va bene », ma non si conoscono le leggi psicologiche del comportamento e non le si applicano... Le cose giunsero pressappoco a questo punto, pronte a riemergere appena si affrontò la comunicazione non più semplicemente religiosa, ma salesiana.

L'umano e il cristiano nella comunicazione

Le osservazioni del relatore sui valori cristiani implicati nelle comunicazioni autentiche, diedero libero corso a una serie di scambi di vedute sul « recupero cristiano » dei valori umani. « Vi confesso che mi trovo a disagio quando sento dire che, ad ogni modo, essere pienamente uomo è essere cristiano! — dichiarò un ispettore —. C'è qui una tendenza a battezzare tutto, a recuperare automaticamente tutto ciò che vi è nell'uomo, per dichiararlo cristiano... ». Un teologo gli rispose riferendosi all'ultimo libro di Hans Küng *Essere cristiano*: « Questo libro, disse, ha delle pagine discutibili, ma ha anche delle pagine molto valide, ad esempio quando chiarisce lo specifico dell'essere cristiano oggi... Anche lui rimarca il fatto che siamo oggi tentati di battezzare tutto. In sostanza fa queste affermazioni che mi paiono assolutamente accettabili: ciò che è autenticamente umano è necessario per essere autenticamente cristiani; non si può essere autenticamente cristiani senza essere autenticamente umani, perché il progetto rivelato da Dio in Cristo è un progetto che vuole la promozione, la realizzazione dell'uomo. Però, non basta essere autenticamente umani per essere cristiani. In effetti, i non cristiani e i non credenti, possono essere autenticamente umani, per tanti aspetti, ma ciò non li rende automaticamente cristiani... Per essere cristiani occorre qualcosa d'altro e di specifico. Lo specifico cristiano sta appunto nel riferimento concreto, esistenziale e onnicomprensivo a Cristo, crocifisso e risorto, visto come persona concreta e non semplicemente come motivazione di vita ». Il relatore a sua volta rilevò all'indirizzo dell'ispettore: « È quanto ha detto Karl Rahner sui cristiani anonimi. È un'opinione teologica... ». La discussione si arenò su questo punto fin quando un altro partecipante si dichiarò d'accordo con le tesi rahneriane sul cristianesimo anonimo, che a suo avviso suppongono una sana concezione dell'incarnazione.

L'applicazione delle indicazioni psicologiche alle comunità salesiane

I gruppi erano stati invitati a riflettere sulle possibili applicazioni dei principi enunciati nella conferenza, alla vita salesiana. Uno di loro era giunto alla seguente conclusione: « Si fa rilevare che, di fatto, molte crisi a livello di comunità locali e ispettoriali, di congregazione e anche di Chiesa, sono dovute sovente a mancanza di autentiche relazioni umane. In pratica non si rispettano le leggi di una valida antropologia. Una volta queste leggi non erano conosciute riflessamente, ma erano vissute spontaneamente... È stata evidenziata l'evoluzione verificatasi nella comunicazione all'interno della congregazione salesiana: ai tempi di Don Bosco esisteva una struttura più collegiale e pienamente funzionante (un Capitolo Superiore, allargato eventualmente al Capitolo Generale), dove Don Bosco era un membro fra gli altri

membri del Capitolo; in seguito, si è passati a una struttura di tipo più gerarchizzato (un Consiglio Superiore, dove il Rettore Maggiore sta a capo degli altri componenti), e tale struttura è poi stata ripresa come modello ai livelli inferiori. Ora, lo stile di intercomunicazione che esisteva tra Don Bosco e i primi salesiani rimane sempre un obiettivo da perseguire. Ma deve altresì essere oggetto di una riflessione approfondita in funzione della situazione attuale e dell'attuale allargamento della congregazione e della Famiglia salesiana » (gruppo I). Il secondo gruppo aveva insistito sulla necessità di applicare concretamente i principi enunciati.

Da parte sua, il gruppo III aveva interpellato il relatore e riassunto in questo modo le conclusioni a cui era giunto ascoltandolo: « Sono state poste al relatore due domande precise: 1) Fino a che punto si può fare entrare questo discorso nei gruppi specificamente nostri (salesiani), che mettono a dura prova alcune conclusioni indicate? 2) La relazione si è sforzata di prospettare le caratteristiche del gruppo ideale. Orbene, ciò presuppone che, arrivati a costituire il gruppo ideale, questo resti intoccabile!

Ed ecco le risposte date. La relazione si era proposta di mettere in evidenza i tipi di strutture nei quali la comunicazione si realizza maggiormente ed è per questo che si è arrivati a sottolineare alcune caratteristiche della comunità ideale. Non si devono però dimenticare alcune cose. 1) Ciò che conta è di prendere coscienza dell'importanza delle relazioni oggi. 2) Il gruppo primario non deve restare "ghetto", ma dev'essere aperto. 3) Il gruppo deve confrontarsi con l'esterno: con altri gruppi, con la società, con i valori altrui, deve essere insomma animato dalla fedeltà alla realtà. 4) Il gruppo religioso (la comunità) ha degli scopi, delle finalità che vanno al di là di quelle di un buon funzionamento del gruppo stesso. Le motivazioni di fondo del gruppo stanno quindi al di sopra delle motivazioni contingenti e immediate. 5) Nella comunità cosiddetta "perfetta", continuano a sussistere sia i conflitti, sia tutto un processo di maturazione *in fieri* e di maturità più o meno raggiunta. 6) Si sottolinea che — prendendo spunto dal capitolo generale speciale dei salesiani del 1971-72 — le dimensioni di comunità orante, fraterna, apostolica sono sottese ad altre dimensioni più immediate o più marginali, ma non meno importanti per il buon andamento della comunità. 7) Si osserva che sarebbe stato fecondo sviluppare la dimensione del conflitto.

Inoltre si fa notare che man mano che le comunità diventano un piccolo gruppo, si distanziano dalle ispettorie; che è stato positivo il fatto di impegnarsi a costruire e vivificare le piccole comunità, ma forse questo passo, questo atto costruttivo qualche volta ha avuto semplicemente di mira di limitare o di ridurre il numero dei membri della comunità e si è dimenticata la priorità degli obiettivi da raggiungere, per cui anche le relazioni nelle piccole comunità sono diventate relazioni di "collettività". Si è preso coscienza del problema della distribuzione dei ruoli a livello comunitario o di congregazione. Dovrebbero dipendere non solo, come spesso accade, dalla costituzione ("status"), ma anche dalle capacità reali di ciascuno. La presa di coscienza di questo problema dovrebbe favorire il processo di comunicazione ».

Applicazione degli orientamenti esposti ai gruppi importanti

I gruppi di lavoro dovevano pure esprimere un loro parere sulle possibilità di applicare gli orientamenti proposti dal relatore circa la comunicazione dei gruppi primari ai gruppi più importanti come sono quelli rappresentati dalle congregazioni fondate da Don Bosco e dalla Famiglia salesiana. Un partecipante definì questi gruppi più grandi, gruppi « transfenomenici ». Su questo punto, il segretario del primo gruppo giunse a questa conclusione: « Sembra rischioso estendere *tout court* le leggi psicologiche che regolano la comunicazione nel gruppo primario (per es. la comunità locale) alla comunicazione tra i gruppi più vasti ai livelli indicati ». Il segretario del gruppo III, del quale faceva parte il conferenziere, si accontentò di notare in proposito: « Tutto quanto è stato detto sulle relazioni tra persona e persona, è valido anche per i gruppi più grandi di quelli primari; ovviamente aumentando il numero dei membri e diversificandosi i modi di interazione, si creano difficoltà e problemi, e nasce il grosso problema della mediazione ». Queste considerazioni erano piuttosto sommarie.

Ci pensò il relatore a rilanciare la discussione nell'assemblea. « Mi è stata posta la domanda: è possibile trasportare le leggi del piccolo gruppo all'istituzione sociale? Come fare eventualmente? È il problema della comunicazione nella congregazione a livello di case, di ispettorie, di congregazione; esso si pone negli stessi termini per l'Istituto delle Figlie di Maria Ausiliatrice e per l'intera Famiglia salesiana. Non l'ho trattato perché non mi sento preparato ad affrontarlo. Implica delle conoscenze molto tecniche, che non ho, in materia d'informazione, di modelli di informazione e di comunicazione ». Si limitò a proporre alcune rapide osservazioni: 1) Lo sviluppo della personalità psicologica è necessario anche nella comunicazione tra gruppi. 2) La comunicazione si stabilisce pure tramite gli strumenti della comunicazione. 3) La comunicazione si può raggiungere meglio nei grandi gruppi quando, conservando la specificità dei ruoli, ci si impegna a diminuire le distanze tra i membri, a tutti i livelli. Riassunse il suo pensiero su quest'ultimo punto dicendo: « Occorre mantenere le differenze, ma diminuire gli scarti tra i ruoli istituzionalizzati; accettare la funzionalità, ma diminuire le distanze con l'empatia, cioè con l'accettazione degli altri ».

La comunicazione nella Famiglia salesiana tramite i « mass-media »

A questo punto uno degli specialisti romani in materia di strumenti di comunicazione sociale fece un'interessante messa a punto: « È stato accennato agli strumenti della comunicazione sociale. Vorrei precisare come il discorso sui mezzi di comunicazione sociale interviene sul discorso che stiamo facendo. Finora si è parlato di piccoli gruppi. Ora si tratta di fare un balzo dai piccoli gruppi al grande gruppo, il gruppo detto transfenomenico. Nel piccolo gruppo, i componenti si vedono, sono *vis-à-vis*. Nel grande gruppo, invece, questa possibilità di vedersi non c'è. La congregazione salesiana è sparsa in tutto il mondo; così l'Istituto delle Figlie di Maria Ausiliatrice e la Famiglia salesiana. Ora, cosa caratterizza la differenza della

comunicazione all'interno del piccolo gruppo e all'interno del gruppo grande? La differenza non è nei principi che sono stati esaminati nella relazione. Questi principi dovrebbero essere validi sia nel piccolo gruppo, sia nel grande gruppo. La differenza sta nel fatto che la relazione nel grande gruppo avviene attraverso gli strumenti della comunicazione sociale. Non si può gridare, bisogna scrivere, usare la radio, la televisione, il documentario, il telefono... Questo, mi pare, è un concetto che deve essere tenuto presente. La comunicazione nel piccolo gruppo è molto più facile e più efficace, perché immediata, che nel gruppo grande. Ci sono molti aspetti sotto i quali si possono vedere queste difficoltà maggiori di comunicazione, di relazione interpersonale, nel grande gruppo. Non ci si conosce. Anche il nostro Rettore Maggiore, quando scrive una lettera ai suoi confratelli, non è così conosciuto come se parlasse a delle persone che ha davanti. Di fatto arrivano dei confratelli alla Pisana (casa generalizia) che, incontrando il Rettore Maggiore, non lo salutano neanche col capo, perché non sanno che è il Rettore Maggiore. C'è questa difficoltà da parte dell'emittente e del recettore. Ma poi c'è anche difficoltà per la trasmissione del messaggio. Perché un messaggio possa essere trasmesso, occorre un processo di codificazione del messaggio stesso e, da parte di chi lo riceve, un processo di decodificazione. Questi processi sono abbastanza elementari nella comunicazione diretta (*vis-à-vis*). Ma sono enormemente più complessi quando la comunicazione è a distanza; allora diventa molto più difficile. Da parte del recettore, abbiamo quelle difficoltà che vengono di solito chiamate *ridondanza*, quando la comunicazione è troppo abbondante; o *rumore*, quando la comunicazione è disturbata da altri elementi. Abbiamo poi il fenomeno chiamato *feed-back*, l'onda di ritorno. Sostengono gli studiosi di comunicazione sociale che *io* non so se ho veramente comunicato a un altro o a un *tu*, finché non ho avuto la risposta di quel *tu* alla mia comunicazione. Soltanto allora mi rendo conto se l'altro ha veramente capito. Ora, quando si parla ad uno presente è molto facile avere un *feed-back* immediato. Quando invece una comunicazione avviene, per esempio, tra il nostro Rettore Maggiore e tutti i salesiani del mondo, il *feed-back* o non c'è o, se c'è, è molto scarso o ancora molto distorto. Per cui, questa comunicazione risulta molto vaga e piuttosto difficile. Non vado oltre, perché il campo è immenso. Preciso soltanto che i mezzi di comunicazione sociale rendono più difficile questa comunicazione ».

Le leggi della comunicazione nei grandi gruppi

Un partecipante manifestò il suo disaccordo con coloro che tendono a credere che le leggi psicologiche del piccolo gruppo possono essere applicate alla congregazione, ai grandi gruppi. La congregazione e la Famiglia salesiana — disse — non sono propriamente delle famiglie. Quando si raggiunge un certo numero, si cambia non solo di quantità ma anche di qualità. « Non si tratta una nazione come una famiglia, insistette. Credo che le osservazioni appena udite siano giuste; ma non si tratta solo di mezzi di comunicazione sociale... Per dare una voce, un volto e una personalità a dei gruppi numerosi e diversificati confrontati ad altri gruppi numerosi e diversificati, oc-

corre utilizzare questi mezzi. Ma a monte vi sono i gruppi che esistono come tali. Hanno la loro vita e, se si vuole, la loro anima. Lo spirito di gruppo, lo spirito di nazione non sono dei miti. Se non esistono in un gruppo o in una nazione è grave: tendono a perdere la loro identità. Credo che questi problemi dovrebbero essere trattati qui. Disgraziatamente ci accontentiamo di estendere le leggi dei piccoli gruppi ai gruppi importanti, com'è già capitato al capitolo generale speciale dei salesiani... In questa congregazione non ci sono sociologi capaci di indicare le leggi dei grandi gruppi?».

Intervenire allora la sociologa: « Questa conclusione è la prima cosa che voglio dire. Le leggi dei grossi gruppi sono ancora problematiche... Personalmente ho tentato il discorso sull'organizzazione in generale.¹ Si avrà modo di costatare che le cose non sono ancora state definite in maniera esatta. Neppure noi sociologi siamo in grado di dire qualcosa di sicuro; non sappiamo ancora quali siano le leggi esatte che regolano le grosse organizzazioni, i grossi gruppi ».

Il precedente interlocutore non si accontentò di questo rilievo piuttosto scoraggiante. Nel corso della discussione, aggiunse la seguente annotazione: « Cerchiamo le leggi che reggono le relazioni tra i vari gruppi. Ma le nazioni hanno fatto in questo campo qualche esperienza che può farci riflettere. Pensavo alla decolonizzazione e al nuovo modo di considerare le nazioni cosiddette sottosviluppate. Un tempo, le nazioni colonizzate erano considerate dall'alto, in funzione di una cultura creduta superiore. Adesso, si tenta piuttosto di capire queste nazioni all'interno del loro mondo e di cercare i loro punti di vista. Credo che il primo passo da fare tra tutti coloro che hanno più o meno la responsabilità di dare una voce ai gruppi, cioè i capi, i giornalisti, gli uomini politici..., è di pensare a questo: prendiamo il punto di vista del gruppo che abbiamo di fronte. Il salesiano cercherà di capire i gruppi delle Figlie di Maria Ausiliatrice, dei Cooperatori e delle VDB. Nel dialogo la tentazione è di prendere sempre la posizione del colonizzatore. Secondo passo: cercare di servire l'altro piuttosto che servirsi di lui; camminare davanti all'altro. Questo è nella linea delle considerazioni del relatore. Finalmente l'obiettivo, lo scopo generale della comunicazione nei grandi gruppi deve essere la comunione tra tutti. Il mondo dell'ONU cerca una certa comunione tra tutti gli uomini e tutti i popoli del mondo. Un obiettivo simile deve essere perseguito da tutti coloro che hanno una responsabilità nella comunicazione tra i gruppi. Uno spirito "ecumenico" dovrebbe guidarli. Ha fatto dei progressi, ma è difficile dire che è diffuso oggi dappertutto, anche all'interno della Chiesa ».

La pluriappartenenza dei religiosi

La sociologa presente fece questo rilievo: « Quando parliamo delle grosse organizzazioni, dobbiamo tener presente che l'uomo appartiene non a un solo ma a più grossi organismi. Ad esempio, un salesiano appartiene alla congregazione salesiana, poi al gruppo a, al gruppo b, al gruppo c...; e ogni

¹ Vedere più avanti la relazione di suor Enrica Rosanna.

gruppo ha una gerarchia di valori, degli obiettivi, dei mezzi. Molte volte, questa pluriappartenenza genera nelle persone problemi grossissimi. La persona a quale gruppo appartiene effettivamente? Oggi il problema delle grosse organizzazioni è il problema dell'appartenenza. L'appartenenza è in crisi. Io appartengo alla congregazione salesiana. Ora che cosa mi richiede questa appartenenza di fondo? Mi facilita l'appartenenza ad altri gruppi? Mi facilita l'inserimento sociale o me lo rende difficile? Faccio tutto questo discorso per far comprendere che il problema è studiato pochissimo. E quello che tentiamo di dire sarà logicamente così marginale che forse sarà insoddisfacente ».

Il responsabile romano dell'ufficio stampa presentò, alla fine, un'esperienza vissuta da un grosso gruppo, in occasione di una Biennale di Venezia. Concluse: « Quale può essere la funzione di una comunicazione vista adesso nel quadro nostro, perché realizzi veramente le persone e i gruppi, anche man mano che si sale a livelli superiori? Mi sembra che potrebbe essere questa: una presa di coscienza sempre più approfondita della comune missione e un dialogo (qui viene il discorso degli strumenti...) proprio tra i vari gruppi, tra le varie ispettorie, tra le varie regioni del mondo salesiano. Non dobbiamo prendere un tipo di comunicazione che va soltanto dal basso all'alto. Secondo me, la comunicazione dovrebbe essere in tutti i sensi e reciproca, tesa allo studio e alla ricerca di ciò che può essere l'*optimum* in ordine alla missione. Anche se non riesco ancora a vedere concretamente quale sia la cosa che possa infondere nei singoli gruppi un sincero desiderio di dialogare con gli altri e di creare con loro una profonda comunicazione ».