

**GRUPPO***Pio Scilligo*

1. La persona come gruppo - 2. La persona come giustificazione del gruppo - 3. La ricerca del gruppo - 4. Il gruppo come strumento di formazione - 5. Il gruppo come spada a doppio taglio - 6. La leadership nei gruppi - 7. Il gruppo e il processo del cambiamento - 8. Il gruppo come proposta in un progetto educativo pastorale.

**1. La persona come gruppo**

La parola *gruppo* può avere diversi significati. Quando si riferisce alle persone essa è usata prevalentemente per indicare un insieme di persone che costituiscono un sistema. Un sistema è composto di elementi collegati tra di loro e orientati a un fine o scopo, perciò quando si parla di gruppo si presuppone la consapevolezza del fine a qualche livello della complessa capacità della persona di essere consapevole.

La persona stessa può essere considerata un gruppo. Un osservatore acuto, che segue attentamente il modo di agire di una persona, può notare delle costellazioni ben integrate di insiemi relativamente omogenei di comportamenti che riflettono il vissuto passato della persona e prese isolatamente danno l'impressione della presenza di più individui nella stessa persona. Secondo questo modo di vedere, il gruppo-persona chiamato Paolo è costituito di un Paolo allegro e vispo, di un Paolo assonnato e pigro, di un Paolo irruente e ribelle, di un Paolo attento e meticoloso, di un Paolo che ragiona e riflette, di un Paolo che ordina e controlla, di un Paolo che critica e punisce, di un Paolo che incoraggia e sostiene e di tanti altri Paolo.

Questa concezione per nulla fantasiosa della persona può aiutare a spiegare il comportamento individuale nelle situazioni di gruppo, soprattutto nelle situazioni di appartenenza a più di un gruppo.

**2. La persona come giustificazione del gruppo**

Lo scopo o finalità di un gruppo può essere ricondotto in ultima analisi a quello di coordinare e creare spazi per i fini e gli obiettivi delle persone, e le relazioni che collegano i diversi membri del gruppo

sono traduzioni operative delle intenzioni e dei presupposti delle persone che hanno scelto di essere nel gruppo.

Portiamo un esempio specifico fondato sull'osservazione sistematica per chiarire come il processo si attua concretamente. Una persona, Giuseppa, si è inserita in un gruppo che si distingue per il suo atteggiamento negativo e ribelle verso le grosse istituzioni. Giuseppa nel suo gruppo-persona si manifesta essenzialmente come persona che si vuole annullare e distruggere, vuole anche fare fuori tutti, vuole starsene tra le montagne senza vedere nessuno. Questo è un gruppo-persona fatto essenzialmente di tre persone: una persona autolesiva, una persona eterolesiva e una persona isolata. Il gruppo sociale ribelle e negativo nei riguardi delle grosse istituzioni organizza delle manifestazioni dove la rabbia ha ampio sfogo in slogans e marce, dove si fanno riunioni che ripromettono l'eliminazione delle persone autrici d'ingiustizie, e in più ci sono esercitazioni paramilitari in luoghi deserti dove ci si addestra ad una autonomia estrema. Giuseppa si unisce a questo gruppo e diventa esemplare nelle tre manifestazioni: si trova veramente nel suo ambiente. Il gruppo diventa espressione del suo modo di esistere, delle sue tre manifestazioni esistenziali. Quando Giuseppa attraverso una conversione radicale cambia profondamente la sua posizione esistenziale, l'inserimento nel gruppo ribelle e negativo verso le grandi istituzioni diventa incongruente rispetto al « nuovo » gruppo-persona di nome Giuseppa e inizia la ricerca di un gruppo dove si possono rispecchiare e attuare le nuove posizioni esistenziali. Parenteticamente va detto subito che la ribellione verso le grosse istituzioni non è necessariamente patologica come nell'esempio riportato, perché la grossa istituzione può essere espressione di un gruppo di persone patologiche e chi si ribella può agire da posizioni esistenziali autentiche.

In altre parole, il gruppo può essere considerato come una manifestazione *sistemica* dell'esperienza vissuta delle persone che fanno parte del gruppo, ed è l'arena dove gradualmente viene consolidata l'identità autentica o falsa della persona attraverso vissuti esperienziali orientati all'arricchimento, al mantenimento, o al ricupero del vissuto esistenziale. La persona caratteristicamente cerca il gruppo congruente con il suo vissuto esistenziale e può essere per il suo bene o per il suo male.

Poiché la posizione esistenziale della persona dipende molto dal vissuto familiare nei primi anni di vita, la tendenza di base è quella di inserirsi in gruppi che rispecchiano il vissuto familiare sia dal punto di vista dei valori di base e sia dal punto di vista dei processi attuati per vivere tali valori. L'inserimento nei gruppi permette di instaurare nuovamente le dinamiche familiari così come sono state

vissute soggettivamente dalla persona che si inserisce, al fine di potenziare la propria crescita o per mantenere relazioni distruttive e impedire l'evolversi della propria identità.

### 3. La ricerca del gruppo

Poiché il gruppo può essere visto come il luogo dove la persona rispecchia se stessa, le ragioni per cui viene cercato possono essere numerose come sono numerose le possibilità di vissuto esistenziale della persona. Nello studio scientifico dei gruppi si è data molta importanza ad un numero ridotto di ragioni per cui esso viene cercato. Sono stati fatti studi sul bisogno di affiliazione, la paura, il bisogno di verifica della realtà, il bisogno di essere più di uno per poter fare qualche cosa.

Le persone alle volte sperimentano lunghi periodi di isolamento e questo è soprattutto vero nella vita organizzata del mondo tecnologico, dove il contatto umano viene ridotto. Alcuni sostengono che esiste un bisogno di contatto umano, come se fosse l'acqua di un serbatoio; quando l'acqua scende sotto certi livelli, a causa dell'isolamento, si cerca il rifornimento. Le persone deprivate a lungo di contatto autenticamente umano cercano il gruppo, e di solito il gruppo ristretto, per recuperare il senso dell'appartenenza. Questo sembra soprattutto vero per le persone che sono state sradicate dal loro ambiente naturale e culturale quali la famiglia o il proprio paese e cultura.

Le persone spesso sperimentano un senso d'incertezza e insicurezza derivante dalla novità e assenza del familiare. Questo è vero soprattutto per le persone che non hanno raggiunto buoni livelli di integrazione della propria identità. In queste situazioni il gruppo è cercato come fonte di confronto e verifica soprattutto per i fatti e le situazioni problematiche che non offrono la possibilità di verifica oggettiva attraverso l'osservazione dei fatti. La verifica attraverso il consenso sociale diventa molto importante soprattutto nei momenti di crisi in cui per la scomparsa dei punti di riferimento familiari, come l'ambiente fisico o il proprio gruppo culturale, la persona rimane disorientata e senza guida. Questo è vero soprattutto per le persone disastrate da terremoti, inondazioni, guerre ed altre calamità naturali o create dall'uomo; ed è anche vero per le persone che emigrano verso culture nuove come dalla campagna alla città, da un paese ad un altro, da una nazione ad un'altra.

Si può dire che l'adolescente in parte si trova « disastrato », perché è catapultato in un mondo molto ampio, si sente in un corpo con potenzialità e manifestazioni radicalmente nuove (capacità logiche, maturazione biologica) e in più si ripresentano in modo prepotente le dinamiche personali che abbiamo chiamato gruppo-persona, le quali

possono rendere assai complesse l'affiliazione, l'incertezza, e la conoscenza del mondo circostante. L'adolescente, e in misura minore anche l'adulto, spesso si trova di fronte al mondo come un bambino di tre o quattro anni, con soluzioni che soggettivamente sono state ritenute valide a quella età. Il problema da risolvere può essere doppiamente difficile, sia perché le soluzioni adottate a quattro anni non erano adatte e sia perché le soluzioni adatte per i quattro anni non sono necessariamente adatte per la nuova situazione di vita. Per l'adolescente è forte il bisogno di verificare i propri valori e aspirazioni in un ambiente dove ha bisogno di sentire di appartenere.

Le persone molte volte vogliono raggiungere obiettivi e realizzazioni che richiedono la collaborazione coordinata di più individui. Questo è soprattutto vero per attività che hanno come risultato finale un prodotto ben definito, ad esempio la creazione di una struttura fisica come la costruzione di una casa, o l'attuazione di un intervento sociale, come la sensibilizzazione delle persone alla loro condizione di essere sfruttati. In questo caso il gruppo è visto come il luogo di coordinamento delle energie e risorse di diverse persone per il raggiungimento di un obiettivo comune. Tipicamente i gruppi che s'incontrano per queste ragioni perdono la capacità di stare insieme dopo che l'obiettivo è stato raggiunto. Esempi comuni di gruppi che si costituiscono in modo compatto per ragioni di collaborazione sono i gruppi di ricerca, i gruppi di impegno sociale, alcuni gruppi religiosi, i paesi in guerra, i gruppi politici, i partiti. Ad esempio se il nemico comune è stato sgominato, nel gruppo può scomparire ciò che lo univa e ogni membro va nuovamente per conto suo.

#### **4. Il gruppo come strumento di formazione**

Soprattutto sulla base di osservazioni cliniche è risaputo che la persona umana agisce non solo a livello di programmi logicamente coordinati e orientati al raggiungimento di uno scopo o fine, ma anche a livello di programmi aventi una loro logica e ormai fuori dalla consapevolezza della persona. Questi programmi sono il risultato di esperienze e decisioni della vita passata, soprattutto esperienze e decisioni dei primi diei o quindici anni di vita. I sistemi di programmi prevalentemente al di fuori della consapevolezza della persona sono di solito ben coordinati tra di loro e costituiscono una falsariga, un punto di riferimento e un criterio di decisione per tutta l'attività personale e interpersonale, incluso il comportamento di gruppo. Il più delle volte i programmi riflettono i modi di affrontare i più svariati problemi personali nella vita familiare. Il senso di incertezza e solitudine a cui abbiamo accennato trova le sue radici essenziali in questi programmi ormai non più nell'ambito della con-

sapevolezza della persona. La loro presenza spiega spesso il comportamento di gruppo che a prima vista potrebbe sembrare irrazionale, ma che invece ha una sua logica ben precisa. Solo la collaborazione di altri permette di attuare questi programmi.

I gruppi nei quali le persone si coinvolgono a profondi livelli emotivi possono essere strumenti estremamente efficaci nel ristrutturare i sistemi di programmi che la persona si è creato nel corso della vita. Sembra che la persona possa scegliere una gamma quasi illimitata di cambiamenti sotto lo stimolo di un gruppo in cui ha scelto di coinvolgersi profondamente. Tali cambiamenti possono essere impositivi, nel senso che la persona li assume sotto pressione in momenti di alta emotività come scelta obbligata per la mancanza di alternative esistenzialmente conformi al suo modo di essere, o possono essere cambiamenti collineari con il deposito di principi profondamente propri della persona. In questo secondo caso si ha un arricchimento e una nuova complessità esistenziale che dà alla persona il senso di una più profonda identità personale e senso di libertà.

## **5. Il gruppo come spada a doppio taglio**

Il potere che il gruppo ha di proporre stimoli ed esperienze alle persone che vi appartengono può essere per il bene o per il male della persona. Le persone che per esperienza di vita difficile e ingiusta nei loro riguardi hanno creato sistemi di gestione della propria vita dominati da autoimposizioni rischiano sempre d'inserirsi in gruppi che mantengono tali sistemi impositivi o li rincrudiscono. In questo caso il gruppo diventa un vero e proprio strumento distruttivo della persona, fino a renderla così profondamente e impositivamente integrata da perdere fasce estremamente ampie di scelta libera per il proprio bene. Esempi tipici sono gli adolescenti che vengono adescati da particolari gruppi di potere politico o religioso.

Tutte le organizzazioni, in quanto gruppo, sono strumenti di cambiamento nelle persone, ed è inevitabile che esse stimolino un elevato livello di cambiamento non collineare con l'esistenzialità della persona sia perché rafforzano i sistemi personali autolesivi già esistenti e sia perché viene dato più peso al fatto organizzativo e di mantenimento del gruppo che alla sua natura di strumento di crescita per la persona.

Un esempio dei processi di gruppo che si attuano può essere il seguente. Un gruppo di adolescenti può coinvolgersi profondamente nello sport. Se l'esperienza sportiva è inserita in un quadro di valori rispettosi della persona, quegli stessi valori vengono meglio assimilati dalla persona, probabilmente grazie alla presenza di uno stato di eccitazione emotiva caratteristico dell'attività sportiva e di gioco

e al fatto ormai assodato che senza la presenza di uno stato emotivo non avvengono profondi cambiamenti nelle scelte personali.

Le scelte fatte alla presenza solo di elementi logici sono come le piante che nascono sulle dure rocce dell'alta montagna: vengono portate via dalla neve insieme alle loro radici superficiali. Gli interventi puramente ragionativi e logici alle volte hanno un grosso impatto: l'impatto c'è, grazie a un sistema logico preesistente e che ha fondato le radici in stati emotivi dei primi anni di vita. Qualora l'attività sportiva o di gioco non fosse inserita in un contesto che trasmette valori, l'attività sportiva per sé può diventare il contenuto con il rafforzamento di un sistema di valori di tipo immanentistico e materiale che facilmente oscura e blocca altri processi astratti d'integrazione superiore della persona, inclusa l'integrazione, per scelta, di valori essenziali di tipo religioso.

Da quanto abbiamo detto segue che il gruppo può essere strumento estremamente efficace per l'assimilazione d'importanti valori in quanto l'inserimento profondo nel gruppo costituisce l'occasione di uno stimolo per forti stati emotivi e su questo terreno la persona può seminare le sue nuove decisioni corroborate dalla conferma dei membri del gruppo, percepiti come persone importanti.

Come già accennato sopra, il gruppo può diventare strumento distruttivo d'imposizione e può essere strumento che stimola la capacità critica e d'integrazione e può aiutare a saldare le scelte esistenziali della persona. I leader carismatici sono caratteristicamente portatori e propositori d'importanti valori autentici e hanno la capacità d'indurre elevati livelli affettivi in cui i valori possono affondare le loro radici e trovare conferma; gli stessi leader con la loro coerenza hanno un elevato potere di conferma interpersonale per quello che propongono.

## 6. La leadership nei gruppi

Diversi modelli sono stati proposti per spiegare l'efficacia della *leadership*. Un modello che riscuote notevoli consensi è il modello contingente della leadership di Fiedler. Secondo questo modello non esiste un leader valido per tutte le situazioni di gruppo. L'efficacia del leader dipende sia dalle sue capacità, sia dal tipo di attività che viene espletata dal gruppo, sia dal rapporto di potere che esiste tra leader e membri del gruppo e sia dal rapporto affettivo esistente tra leader e membri. Una condizione ideale sarebbe quella in cui vi è un elevato livello di accettazione affettiva del leader, un'elevata strutturazione dei compiti e un'elevata capacità di potere (di procurare benefici da livelli superiori di leadership) e una condizione pessima si avrebbe quando questi tre elementi hanno livelli minimi.

Sembra che un leader che è orientato alle persone, che cioè si accorge di loro e le prende in considerazione, abbia maggiore efficacia nelle situazioni suddette se sono ideali o pessime, mentre un leader orientato alle cose, che cioè dà più importanza agli strumenti, all'organizzazione, al fare, al compito da portare a termine, abbia maggiore successo nelle situazioni intermedie, cioè nelle situazioni in cui ci sono livelli intermedi di accettazione affettiva del leader, di potere del leader e di strutturazione dei compiti (Fiedler et al., 1977; Scilligo, 1973).

Dal modello di Fiedler si può vedere subito che l'efficacia del leader dipende più che dalle sue caratteristiche da quello che egli fa, cioè dal suo comportamento.

Un modello assai noto soprattutto nella *preparazione di leaders* per le organizzazioni è quello di Blake e Mouton (1978). Essi prendono in considerazione due caratteristiche del leader: il suo orientamento alle persone e il suo orientamento alla produzione e guardano agli incroci di nove livelli di queste due dimensioni. Ottengono così una rete di 81 possibili combinazioni. Riportiamo una breve descrizione delle combinazioni estreme e di quella intermedia.

1) *Elevato impegno per la produzione e basso impegno per le persone*: — Tipicamente il leader o organizzatore sa cosa si deve fare e orienta i subordinati a fini e obiettivi che egli stesso ha escogitato. Il lavoro viene organizzato in maniera che l'elemento umano interferisce in modo minimo con il lavoro.

2) *Impegno intermedio per le persone e per la produzione*: — Si ottengono buoni risultati nello sforzo continuo di mantenere un equilibrio tra le esigenze delle persone e le esigenze della produzione.

3) *Elevato impegno per le persone e basso impegno per la produzione*: — Questo tipo di leadership si ha con persone che credono nella necessità di accontentare le persone e si preoccupano poco della produzione. Si sostiene che facendo molta attenzione alle persone e ai loro bisogni si può raggiungere un'accettabile produttività. L'attenzione è rivolta soprattutto a creare un'atmosfera piacevole e l'attenzione è data alle relazioni tra le persone.

4) *Elevato impegno per le persone e per la produzione*: — Si tratta di situazioni dove le persone sono molto coinvolte e il lavoro soddisfa i loro bisogni. Si hanno elevati livelli d'interdipendenza e obiettivi comuni e si ha come risultato elevato livello di fiducia e rispetto reciproco. È risaputo che nella maggior parte delle situazioni questo è il tipo di combinazione che dà i risultati migliori se per risultato migliore s'intende il raggiungimento degli scopi ed elevato morale nel gruppo (Blake et al., 1964).

Vroom e Yetton (1973) propongono un modello normativo che ha notevoli somiglianze con quello di Fiedler e specificano quali tipi di leadership sono adatti per certe situazioni. Essi descrivono essenzialmente cinque tipi di leadership:

— *Processo autocratico*

1) Il leader prende le decisioni sulla base delle informazioni disponibili.

2) Il leader recepisce le informazioni necessarie dai membri del gruppo e poi prende le decisioni. Nel reperire le informazioni non dice necessariamente ai membri quale sia il problema.

— *Processo consultativo*

3) Il leader comunica il problema ai membri interessati a livello individuale, ottenendo da loro pareri e suggerimenti senza unire gli individui in un gruppo; poi il leader prende le decisioni.

4) Il leader presenta il problema ai membri come gruppo e poi prende le decisioni.

— *Processo di gruppo*

5) Il leader, come coordinatore in un incontro di gruppo, presenta il problema al gruppo e collabora in modo che esso raggiunga un consenso e una decisione di gruppo. Il leader dà suggerimenti e pareri, ma non cerca di convincere nella direzione di certe decisioni piuttosto che di altre.

Per l'analisi delle situazioni si trovano le risposte positive o negative alle seguenti domande:

1) Il problema ha un'esigenza qualitativa (ad esempio una scadenza di tempo)?

2) Il leader ha sufficiente informazione per prendere la decisione?

3) Il problema è strutturato?

4) Per attuare la decisione è necessario che gli altri l'accettino?

5) Se il leader prende la decisione da sé, quale è la probabilità che gli altri l'accettino?

6) Ci sono altri ai quali interessano gli scopi che si vogliono raggiungere risolvendo il problema?

7) Le soluzioni preferite del problema possono dare origine a conflitti tra gli altri nel gruppo?

Sulla base delle risposte a queste domande prese nell'ordine dato, si arriva a una decisione di quale dei cinque stili di leadership è più adatto.

Nella tabella le prime sette colonne si riferiscono alla presenza o meno delle condizioni descritte nelle domande riguardanti la situazione. Nell'ottava colonna sono riportati gli stili di leadership più adatti per quelle situazioni.



Tab. 1 - *Stili di leadership secondo la risposta data alle domande sulla situazione*

Domande sulla situazione							stile da usare
1	2	3	4	5	6	7	
no	no	no	no				stile 1
no	no	no	si	si			stile 1
no	no	no	si	no			stile 5
si	si	si	no				stile 1
si	si	si	si	si			stile 1
si	si	si	si	no	si		stile 5
si	si	si	si	no	no	si	stile 4
si	si	si	si	no	no	no	stile 3
si	no	si	si	no	si		stile 5
si	no	si	si	no	no	si	stile 4
si	no	si	si	no	no	no	stile 3
si	no	si	si	si			stile 2
si	no	si	no				stile 5
si	no	no	si	si			stile 4
si	no	no	si	no	si		stile 5
si	no	no	si	no	no		stile 4
si	no	no	no				stile 4

## 7. Il gruppo e il processo del cambiamento

Connesse con le teorie della leadership vi sono le teorie d'intervento per la creazione di piani atti a stimolare il cambiamento.

Probabilmente il modello meglio sviluppato oggi è quello di Argyris e Schon (1974). Essi sostengono che qualsiasi persona che interviene in modo competente agisce in modi che sono congruenti con una sua teoria dell'azione, che raramente viene esplicitata e forse mai l'individuo che agisce si è curato di formalizzare. Per dare competenze occorrerebbe rendere esplicita la teoria dell'azione che la persona usa e capire le conseguenze di tale teoria. Secondo gli autori vi sono due teorie generali dell'azione: il cosiddetto *Modello I* e il cosiddetto *Modello II*.

Coloro che seguono il Modello I tendono a controllare la situazione unilateralmente, vedono il mondo competitivo e quindi si sforzano di vincere e di evitare di perdere, di ridurre al minimo i sentimenti negativi (ad esempio evitando di spiacere, fare sì che gli altri non esprimano quello che sentono), mirare ad essere oggettivi e senza emozioni, a controllare l'informazione, ed evitare di mettere in dubbio in pubblico la realtà come viene comunemente percepita.

Le persone invece che accettano il Modello II della Teoria dell'Azione tendono a coinvolgere gli altri nella programmazione e nel controllo della situazione, a mettere in comune modi di sentire e informazioni come modalità di crescita e maturazione, a essere poco difensivi, a essere aperti all'apprendimento e liberi di esplorare in pubblico nuove idee e a esprimere concezioni rischiose. Gli autori hanno anche sviluppato tecniche che permettono l'apprendimento di un modo d'azione congruente con il Modello II.

Il Modello II si fonda essenzialmente su un'analisi dei processi interattivi a livello intrapsichico e interpersonale e porta alla ristrutturazione di tali sistemi di processi.

Le persone, nel lavoro di scoperta della loro « teoria dell'azione », acquisiscono la capacità di gestire la propria vita in modo esistenziale e non adattato.

Sembra che gli interventi pastorali che hanno successo caratteristicamente usano approcci compatibili con la teoria dell'azione suggerita da Argyris; gli stessi processi possono essere usati per contenuti molto diversi.

I passi essenziali che si percorrono presuppongono un rapporto interpersonale profondamente autentico: vengono quindi esplorate le diverse motivazioni per l'azione, le motivazioni vengono confrontate con i valori di base con i quali la persona guarda al mondo, nuove decisioni vengono prese e programmi specifici intrapresi per l'implementazione e verifica operativa delle ridecisioni. Si riscontra che tipicamente hanno successo nello stimolare tale processo di riorganizzazione esistenziale i leader che per primi hanno saputo vivere in prima persona il processo di conversione.

Alcune organizzazioni e istituzioni hanno grosse esitazioni e perplessità di fronte a interventi di gruppo che si rifanno al Modello II di Argyris. Diverse possono essere le ragioni di questa perplessità: la transizione dal Modello I al Modello II comporta necessariamente crisi e apparente sbandamento, che può diventare vero e proprio sbandamento se il processo viene gestito in termini di Modello I; è probabile che il Modello I temporaneamente mantenga migliore controllo esterno sulla patologia di persone e istituzioni; il Modello II non rimane soddisfatto di tecniche e controlli esterni, ma poggia sull'autenticità e sulla capacità di rimanere in sospensione come cittadini che non hanno qui un'abitazione duratura; il Modello II

offre meno prevedibilità immediata alle istituzioni; il Modello II chiede alle persone di abbandonare le stampelle e usare le proprie gambe e ciò non piace né alle persone né alle istituzioni, perché è quasi sempre percepito come un rischio di imprevedibilità molto elevata.

## 8. I gruppi come proposta in un progetto educativo pastorale <sup>1</sup>

Sulla base delle precedenti osservazioni psicologiche a cui pedagoghi e pastoralisti possono aggiungere quelle che provengono dalle proprie competenze, si possono enunciare suggerimenti da inserire in un progetto educativo.

a) Un *primo grappolo* di suggerimenti si riferisce all'*esistenza e formazione dei gruppi* come esperienza educativa all'interno della comunità globale che gestisce il processo.

Bisogna considerare i gruppi come:

- una *risposta a domande* ed esigenze giovanili di comunicazione, di convivenza, di comunitarietà, di confronto;
- uno *spazio per la circolazione* della riflessione e dei valori che si propongono in altre sedi o sorgono negli stessi partecipanti;
- un'*esperienza portatrice* essa stessa di valori specifici;
- una *proposta d'impegno* umano e cristiano;
- un'*esperienza unificatrice* dei fini, delle attività e delle proposte educative.

Se si tratta poi di un progetto definitivamente cristiano, il gruppo va considerato anche come:

- un *luogo privilegiato* per un'esperienza di Chiesa;
- *ambiente e mezzo* per il sorgere della proposta e l'accoglienza delle vocazioni ecclesiali.

È possibile la scelta metodologica di educare *attraverso i gruppi* e in essi.

b) Un *secondo grappolo* di suggerimenti si riferisce agli *obiettivi generali* da enunciare.

Mediante i gruppi s'intende:

- sviluppare la capacità di percepire in profondità il valore dell'altro e della comunità, come tessuto di rapporti interpersonali;
- maturare nella disponibilità alla partecipazione e all'intervento attivo; maturare anche la coscienza della propria responsabilità nei processi collettivi;
- *iniziare all'impegno comunitario*, civile ed ecclesiale;

<sup>1</sup> Questo punto è stato elaborato dal Dicastero della Pastorale Giovanile.

— personalizzare ed approfondire sulla misura dei singoli, ma attraverso processi di comunicazione la crescita della fede;

— approfondire l'esperienza di Chiesa come comunione e servizio;

— agevolare una decisione vocazionale, illuminandola con l'esperienza della convivenza, dell'impegno e dell'approfondimento della Parola di Dio [ → CHIESA ].

È evidente che questi obiettivi si esprimono a livelli diversi secondo le persone che compongono i gruppi, secondo l'età e i motivi agglutinanti.

c) Un *terzo grappolo* si può riferire ai *criteri di scelta di gruppi e di processi* tra i quali emerge il punto della leadership o animazione. Eccoli:

— *L'esperienza di gruppo*, essendo un'esperienza educativa privilegiata, è offerta a tutti i ragazzi e i giovani che frequentano un ambiente, con diverse proposte, possibilità e spazi, a diversi livelli e intorno a diversi interessi.

— *I protagonisti* della vita del gruppo sono i ragazzi e i giovani. Questo comporta:

\* partire dalla situazione in cui i giovani si trovano e dalle aspirazioni che manifestano;

\* rispettare e seguire la crescita naturale e il ritmo di sviluppo che è loro possibile;

\* aiutare a riflettere su aspirazioni e motivi fino a farne emergere il senso profondo, illuminandolo con la parola educativa ed evangelica;

\* valorizzare per la vita del gruppo le qualità e gli apporti che ciascuno può dare;

\* animare i gruppi attraverso le leadership che in essi sorgono.

— *L'animatore* ha un ruolo preciso e indispensabile. Sebbene questo ruolo vari nelle attuazioni particolari d'accordo con il tipo di gruppo, possiamo esprimere così il suo intervento:

\* incoraggia la formazione di gruppi e il progredire delle ricerche, attività e ideali;

\* aiuta, mediante la sua *competenza ed esperienza*, a superare le crisi del gruppo e a intessere rapporti personali fra i componenti;

\* cerca insieme ai ragazzi e giovani, nei momenti giusti, l'apertura a nuove prospettive di riflessione e di azione;

\* dà elementi di critica e approfondimento ai giovani, affinché giudichino le loro proposte, i loro desideri e le loro ricerche;

\* favorisce la comunicazione fra i gruppi e, dunque, l'apertura di ciascuno di essi agli altri;

\* accompagna « pastoralmente » i singoli componenti nelle loro richieste personali;

\* apre costantemente nel gruppo la prospettiva di Cristo sui problemi e sulle proposte dei ragazzi.

— Il *gruppo giovanile* è una forma di *aprirsi alla comunità* totale.

Non lo consideriamo, dunque, come « segregazione » dagli adulti, ma come una maniera di comunicarsi con loro nella comunità educativa e/o cristiana. Favoriamo, dunque:

\* la comunicazione e il collegamento tra i gruppi e tra i loro animatori;

\* la loro espressione e partecipazione all'interno degli organismi della comunità educativa;

\* la partecipazione degli *adulti* nei gruppi per contributi e scambi arricchenti;

\* l'interessamento dei genitori all'esperienza di gruppo dei ragazzi e dei giovani.

## BIBLIOGRAFIA

- ARGYRIS CH. - D.A. SCHON, *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*, San Francisco, Jossey-Bass, 1974.
- BLAKE R.R. - J.S. MOUTON, *The New Managerial Grid*, Houston, Texas, Gulf Publishing Company, 1978.
- FIEDLER F.E. - V.H. VROOM - CH. ARGYRIS, *Leadership: Fiedler, Vroom and Argyris*, New York, AMACOM, 1977.
- HERSEY P. - K.H. BLANCHARD, *Management of Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, 1977.
- LIKERT R., *Past and Future Perspectives on System 4*, Ann Arbor, Michigan, Rensis Likert Associates, 1977.
- REDDIN W.J., *Managerial Effectiveness*, New York, McGraw Hill, 1970.
- SCILLIGO P., *La dinamica di gruppo*, Torino, SEI, 1973.
- SCILLIGO P., *L'intervento nella famiglia come sistema aperto*, in: « Orientamenti Pedagogici » 28 (1981), pp. 1-25.
- SCILLIGO P. - M.S. BARRECA - M.L. DE LUCA, *Metodi di intervento e cambiamenti nella struttura intrapsichica*, in: « Psicologia Clinica » 2 (1982), pp. 305-321.
- SCILLIGO P. et alii, *Un sistema di categorizzazione del genitore e del bambino*, in: « Orientamenti Pedagogici » 29 (1982), pp. 591-604.
- VROOM V.H. - P.W. YETTON, *Leadership and Decisionmaking*, Pittsburgh, University of Pittsburgh Press, 1973.