

APPUNTI DI DINAMICA DI GRUPPO

PER L'UTILIZZAZIONE PASTORALE

**A CURA DI
RICCARDO TONELLI**

**NOTE DI PASTORALE GIOVANILE
ELLE DI CI
10098 TORINO-LEUMANN**

Con l'unica pretesa
di offrire
motivi di studio e di riflessione
agli operatori pastorali
interessati ai problemi
della dinamica di gruppo, nella pastorale giovanile,
questi appunti
nati nelle conversazioni
con gruppi di sacerdoti
e di studenti di teologia.

PERCHE' LA DINAMICA DI GRUPPO NELLA PASTORALE?

"Il rinnovamento della catechesi" afferma, perentoriamente, che "principio fondamentale che ispira il coordinamento pastorale è la unità interiore della persona" (159). La pastorale dovrà quindi ritrovare un movimento che le permetta contemporaneamente di servire la persona, per quello che essa di fatto è, e, inserendosi nei canali normali di sviluppo, individuare la strada di una più facile e costante integrazione.

La vita cristiana può essere ordinatamente distinta in tre sistemi che chiamiamo: vita teologale (fede, speranza, carità), vita liturgica (collaborazioni varie a Dio), vita ecclesiale (relazioni di comunione). Essa vita cristiana è il corrispettivo dello sviluppo giovanile, le cui mete immanenti sono di mentalità (visione del mondo e dominio nel mondo instintuale e impulsivo), di trasformazione del cosmo (lavoro, tempo libero, creatività, sesso), di relazioni d'amore (amore, amicizia, solidarietà, senso sociale).

La pastorale, come cura della vita cristiana, avrà allora tre settori corrispondenti: settore catechistico, liturgico, ecclesiale.

I tre sistemi nel soggetto e quindi i tre settori della pastorale sono tra loro coordinati, complementari, corrispondenti: ciascuno è aiutato dagli altri due, tanto che non può agire senza di essi e ciascuno aiuta gli altri due.

In sintesi, si potrebbe schematizzare come segue:

l'uomo

Nelle situazioni concrete e nelle scelte che specificano la vita dello uomo, le energie che movimentano il suo cuore, possono essere distinte (GS) in

- parola
- azione
- comunione

Queste tre energie sono in unità e organicità nell'uomo concreto: una appoggia, specifica, construisce l'altra.

chiesa

A queste corrispondono le energie di salvezza che fanno la chiesa:

- | | |
|---|----------------------|
| • pastorale della parola
(munus propheticum) | CATECHESI |
| • pastorale dei sacramenti
(munus sacerdotale) | LITURGIA |
| • comunione dei santi
(munus regale) | VITA DI
COMUNIONE |

la pastorale

Un'azione pastorale che voglia incontrare l'uomo concreto in situazione dovrà ritrovare una continua integrazione di queste tre energie di salvezza: l'una appoggia l'altra: tutte in sintesi e ciascuna in analisi sono la strada per incontrare l'uomo storico.

Per essere veramente di servizio all'unità della persona, le tre dimensioni hanno bisogno di un principio unificatore.

Non c'è metodo organico senza una prospettiva unificatrice nelle varie parti. Quindi il discorso su un "punto unificatore" è scontato, se si vuole agire organicamente.

Ora per unificare non basta la mèta unica: occorre anche un fattore, uno strumento prescelto, tra i tanti che agiscono.

E questo fattore educativo è per noi la dinamica di gruppo. Questo elemento pervade ogni struttura ed ogni dinamica educativa che si muove in un certo luogo di formazione umana e ne realizza l'unificazione sia nei fini e sia nelle attività. E' il punto unificatore dichiarato.

Il gruppo-comunità è quindi principio di unificazione della pastorale giovanile: è lo spazio più adatto per la circolazione e l'integrazione dei valori e per la verità della vita liturgica: quindi il luogo normale della catechesi e della liturgia.

Vi sono a questo punto molte domande da fare: perché una tale scelta? come, in che modo la dinamica di gruppo opera da fattore d'unificazione? quali modifiche opera nelle diverse attività tradizionali dell'istituto educativo?

Il perché della scelta

La scelta è stata fatta a partire dalla convergenza di due elementi:

- segni dello Spirito (fedeltà a Dio):

- la salvezza è un movimento comunitario: la chiesa non può essere

percepita se non a partire da una forte esperienza di comunità viva-operante-impegnata (RdC, 153).

- la fede si comunica per partecipazione: è dono di Dio che richiede però una decisione personale (frutto, nell'ordinaria amministrazione, del sostegno di una comunità) ed un "clima" di corrispondenza oggettiva (cfr. Note di Pastorale Giovanile, 1971/11, pag. 2-8) in cui maturare.

Oggi è caduto il clima di appoggio e di "corrispondenza" che la "cultura" forniva. I giovani più sensibili avvertono questo stato di conflitto tra i valori religiosi di natura loro totalizzanti e la riduzione tra "i valori che non contano" che ne ha fatto la società dei consumi (cfr. l'analisi condotta in Note di Pastorale Giovanile, 1971/12, sul testo di Rusconi-Saraceno, Ideologia religiosa e conflitto sociale, De Donato-Bari).

- segni dei tempi (fedeltà all'uomo):

- i giovani hanno scoperto il gruppo come spazio di creatività e di libertà in un contesto tecnico che spersonalizza.
- La società porta a socializzarsi più intensamente, in tutti i campi dell'umana attività.
- La psicosociologia sottolinea l'importanza educativa del gruppo come momento ideale per la circolazione e l'interiorizzazione dei valori.

Modifiche educative

Diventa di conseguenza un dominante modo di educare quello di educare il singolo attraverso il gruppo e con il gruppo: lo studio, il lavoro, la disciplina, le attività di tempo libero, la formazione della personalità, la terapia psicologica, l'ascetica, l'apostolato, la ricerca della verità, la autocritica, ecc.: tutto va vissuto "in comunione", costruendo attorno ai vari fini comuni una dinamica di gruppo, naturalmente a diversi gradi d'intensità e di durata.

Il mettersi in relazione con altri è un movimento centrale di ogni individuo: si diventa anzi persona e non si resta solo individui dal momento in cui si vivono relazioni (con il tu, con il noi, con il Tu divino, con il nostro me) coscientemente e deliberatamente. Ogni ragazzo gioca (individuo), ma quando gioca in squadra cercando di fare amicizia di "sentire" i compagni di squadra, di avviare una coesione che dura al di là della partita, incomincia il formarsi di una personalità.

D'altra parte si parla di "dinamica di gruppo", perché si è scoperta u

na vera energia formativa, una "pressione di gruppo", come viene chiamata dagli studiosi. Questa energia appare provvidenziale in tempo in cui la pressione della tradizione, del rispetto dei regolamenti, del senso dell'autorità è quasi scomparsa. L'individuo rimarrebbe allora senza spinte sufficienti al lavoro di autocostruzione. Siamo perciò obbligati in un certo senso a manipolare in tutti i modi l'energia del gruppo, perché operi beneficamente su ogni individuo e lo porti avanti nella sua formazione.

Il gruppo in prospettiva pastorale

Ma non è il gruppo "comunque" che diventa perno attorno cui muovere i vari contenuti e luogo ottimale di fermentazione di ogni proposta catechistica e liturgica.

Per indicare il necessario rapporto tra caratteristiche della animazione di gruppo e peculiarità pastorali, si è adottata e introdotta la formula:

ripensamento pastorale della dinamica di gruppo.

Lo scopo di questi "appunti" è proprio quello di tentare una analisi di queste prospettive. Per ora è sufficiente richiamare solo le note di sintesi che caratterizzano il gruppo in prospettiva pastorale:

- accettazione delle leggi della dinamica di gruppo, come metodo abituale della gestione dei gruppi;
- conversione dell'educatore in animatore (passaggio cioè da un ruolo autoritario di proposte estrinsecistiche di valori, sulla linea maestro-alunno, ad un ruolo di ricerca comune, in atteggiamento di devoto ascolto dell'unica Verità, mediante una guida verso il profondo di ogni comportamento ed il potenziamento della funzione di "adulto", come modello di sincerità-creatività-servizio);
- inserimento nei dinamismi psicosociologici della dinamica di gruppo del "fatto" specifico pastorale: i contenuti formativi (valori eterni) sono "dall'alto", perché sono proposta di fede; e quindi non possono scaturire solo dalla vita del gruppo;
- con relativa esigenza di qualificazione pastorale della leadership e della presenza dell'animatore;
- e con rispetto e servizio di proposta di stimolo, alla persona dei singoli membri del gruppo, anche nel contesto di piena spontaneità in cui si caratterizza la vita del gruppo.

Queste linee forniscono un "sommario" ragionato agli "appunti" di dinamica di gruppo per la sua utilizzazione pastorale: ciascuno elemento sarà ripreso e sviluppato a fondo, nelle pagine che seguono.

 VERSO UNA DEFINIZIONE DI GRUPPO

Si parla di gruppo in tantissimi contesti: è facile avere la sensazione di trovarsi di fronte ad un termine per lo meno ambiguo. Proporre riflessioni sulla dinamica di gruppo diventa quindi possibile solo dopo avere precisato il senso dei termini usati. Una definizione di "gruppo" comporta una scelta precisa di contenuti attraverso cui "descrivere" la linea di cammino ed una meta ottimale cui tendere. Se il gruppo è nella sua pienezza, un punto cui tendere, più che un dato di partenza, parlare di gruppo significa individuare il perno da coltivare con la cura più intensa. Generalmente la parola gruppo serve a descrivere situazioni sociali caratterizzate da un "insieme" di persone, come per esempio:

- persone in attesa di un treno
- ragazzi che giocano al pallone
- una famiglia
- gli abitanti di un quartiere
- coloro che esercitano una stessa professione
- gli abitanti di una nazione.

In tutte queste situazioni sociali, ciò che ha rilevanza è l'essere "insieme". Immediatamente salta agli occhi la innegabile diversità di intensità di legami che intercorrono tra queste persone. Catalogare queste situazioni sociali come "gruppo", senza ulteriore aggettivazione, significa mettere l'accento sul fatto quantificabile di "essere assieme"; non tanto sui rapporti reciproci.

Ma questo è oggettivamente "poco". Siamo troppo nel generico.

Una esperienza comune aiuta ad approfondire la riflessione.

Immaginiamo 5-6 persone (un "gruppo" di persone) che facciano un lungo viaggio in treno, nello stesso scompartimento.

All'inizio del viaggio, ciascuno è immerso nei suoi problemi. Il fatto di condividere lo stesso scompartimento e di tendere fisicamente alla stessa meta opera una modifica sociale in ciascuno; ma è di fatto irrilevante. Praticamente sembra che ciascuno ignori l'altro (anche se realmente non è così!). Ad un certo punto capita un "incidente" (una discus

sione tra il controllore ed un passeggero); qualcuno interviene; si scambiano battute. Il ghiaccio è rotto. L'"incidente" è servito da elemento catalizzatore. Ora tra i passeggeri corrono scambi (e non solo verbali) che tendono a diventare sempre più intensi, col passare del tempo. Se la lunghezza del percorso lo permette, dopo un po', ogni viaggiatore "interagisce" profondamente con gli altri. Nell'arco breve della vita di questo "gruppo" sono identificabili tre momenti caratteristici: dall'inizio all'incidente; i primi tempi dopo l'incidente; la profonda reciproca partecipazione verso il termine del viaggio.

Si noti come possa risultare difficile registrare con precisione lo inizio e il termine di un "momento": le caratterizzazioni si sovrappongono ai bordi. C'è un "prima" e un "poi" sicuro; ma non un punto di confine ben delimitato.

I 6 viaggiatori erano "gruppo" sin dall'inizio del viaggio comune? Quando (e perché) lo sono diventato, ammesso che non lo fossero? Che cosa quindi caratterizza l'essere gruppo?

La definizione di gruppo che stiamo cercando, deve tener conto di queste domande. Soprattutto in vista del significato di fondo della nostra ricerca. Oggi la pastorale cerca il gruppo. "Quale" gruppo le è funzionale? Su quale punto concretare gli sforzi educativi, per fare gruppo?

Tre punti di vista

Possiamo trovarsi d'accordo su un'affermazione: non tutti gli agglomerati di persone sono "gruppo". Una condizione fondamentale per poter parlare di gruppo è la presenza di un certo "quantitativo" di rapporti interpersonali.

I 6 viaggiatori sono gruppo "solo" quando hanno incominciato, di fatto, ad interagire, e con un minimo di percezione riflessa.

Ma il problema rimane. Dove si situa la specificità dell'essere gruppo?

La domanda non è oziosa. Tutt'altro. L'abbiamo già ricordato. La sottolineatura ci permetterà di programmare gli interventi per far passare dal non-gruppo (semplice agglomerato) al gruppo. La risposta ci dirà, perciò, quali elementi andranno coltivati con una cura tutta speciale, per "usufruire" della forza portante del gruppo, in prospettiva pastorale.

Possono essere presi in considerazione i tre seguenti aspetti (ben caratterizzati anche se complementari) per giungere ad una definizione di gruppo:

+ il sentimento di essere assieme, il senso del "noi"

E' l'aspetto più estrinseco. Nasce dal condividere, riflessamente o meno, una certa situazione. I 6 viaggiatori dello scompartimento di cui si è parlato sopra.... si sentono un "noi", perché condividono una certa situazione sociale. Terminato il viaggio.... ciascuno ri-scompare nell'anonimato. Anzi, senza quell'incidente non avrebbero, forse, neppure avuto la coscienza riflessa di essere un "noi".

+ l'influenza che proviene da una comune appartenenza

Appartenere ad un certo raggruppamento per un certo periodo, anche breve, connota uno stare "alle regole del gioco" e quindi influenza il comportamento personale. L'influenza cessa quando viene a cadere l'appartenenza.

I ragazzi che indossano la stessa maglia sportiva accettano una disciplina di squadra, un gioco e una strategia comune; sentono che la vittoria non può nascere che da una attenta collaborazione.

E "ci stanno", diventano "diversi. La "posizione sociale", il nuovo stato, li ha cambiati. Ma per poco tempo, per il tempo della "partita". Finita questa, ciascuno ritrova...gli amici e nemici di prima.

+ l'influenza che deriva dall'essere in rapporto con altri

Ci troviamo di fronte ad uno dei fenomeni più caratteristici della vita "assieme" (di esso si parlerà a lungo più avanti). Il comportamento di una persona "modifica" quello di un'altra se i due sono in reciproco rapporto. Anzi, più il rapporto (l'interazione) è intenso, più l'influenza è grande.

Ad alcuni equipaggi di aerei (gruppi sociali, per professione, molto coesi) è stato, in uno esperimento, presentato un problema di difficile soluzione. A questo problema si doveva dare una soluzione personale ed una soluzione discussa in gruppo. La prima segreta, in busta chiusa; la seconda, successiva, "concordata". L'esperimento ha portato a queste "strane" conclusioni. Le risposte concordate differivano dalle risposte personali: ciascuno era di fatto disposto a riconoscere di aver sbagliato quando aveva sigillato la sua risposta. Le risposte concordate tendevano a combaciare con la risposta del capo-equipaggio. In concreto, le risposte di gruppo erano diverse dall'insieme delle risposte personali. L'autorità del gruppo "traeva a sè" le risposte di gruppo.

I testi di dinamica di gruppo sono pieni di resoconti di esperimenti del genere. Tutto questo per ricordare che le interazioni tra i membri di un gruppo (i processi attraverso cui le persone si influenzano in rapporto agli scambi verbali e non verbali) determinano

modificazioni nel loro comportamento sociale.

L'essere in rapporto con altri ha influenza sul proprio comportamento.

Il gruppo come campo di interazioni

Ciascuna delle tre prospettive può dare origine ad una diversa de finizione di gruppo.

Nelle riflessioni che prospetteremo in queste pagine, scegliamo co me punto discriminante, come "contenuto" attraverso cui definire il gruppo, la terza indicazione: la intensità di interazioni e l'influs so che ne deriva.

Il gruppo è quindi (in questi "appunti") un insieme dinamico costituito da individui che si percepiscono vicendevolmente come più o meno interdipendenti per qualche aspetto. E' quindi un "campo" (in parallelo con i campi magnetici studiati dalla fisica): non l'insieme degli individui, ma l'insieme dei rapporti che intercorrono tra gli individui. Non alcuni individui 'insieme' ma i rapporti che corrono tra gli individui quando essi sono assieme.

Per l'ambiguità del termine "gruppo", si parla di gruppo primario e di gruppo secondario: il primo è il "vero" gruppo, capace di avere un peso pastorale ed educativo (all'interno del discorso che stiamo facendo); il secondo è il "punto di partenza", il dato di realtà.... da cui tante volte muoversi per giungere ad un gruppo primario.

Con Mucchielli, gruppo primario è il gruppo caratterizzato dal fat to che tutti i membri possono conoscersi direttamente, intrecciando relazioni a faccia a faccia, formando un gruppo con una propria vita affettiva e con suoi obiettivi comuni.

Secondario è il gruppo non ancora primario, quel gruppo cioè non an cora caratterizzabile come sopra. Se il contesto non porterà a pre cisioni ulteriori, parlando di gruppo in questi "appunti", inten deremo il gruppo primario.

La definizione ci permette una prima conclusione, evidentemente mol to imprecisa ed embrionale: creare gruppo significa coltivare le in terazioni tra i membri del gruppo. Non c'è altra strada, se gruppo è "insieme di interazioni" (insieme di individui che interagiscono profondamente).

La domanda rimbalza con altri toni, più concreti: come è possibile coltivare le interazioni tra i membri?

La risposta forma l'oggetto di molte delle riflessioni che seguiranno.

 LE CARATTERISTICHE PSICOLOGICHE DEI GRUPPI PRIMARI

La presenza di interazioni tra i membri del gruppo non è l'unico fenomeno caratterizzante il gruppo primario, anche se ne è il principale. O meglio, dalla presenza di interazioni, fluiscono altri fenomeni, non meno importanti. Per una comprensione più precisa, allora, è necessario portare l'attenzione sulla rassegna di quei "fatti", quei fenomeni psicologici che caratterizzano ogni gruppo primario. Parlare di "fatti" caratterizzanti i gruppi primari, significa due affermazioni complementari:

- Si tratta di fatti-fenomeni sempre esistenti nei gruppi primari, anche se spesso a livello solo latente. È importante ricordarlo, soprattutto in prospettiva pastorale. Se un gruppo di giovani ha un campo inteso di interazioni..... la presenza di interazioni non è l'unica realtà di fatto esistente. Da essa si dipartono altre "note" (quelle che tra poco descriveremo): il gruppo tenderà, per esempio, a risolvere i drammi di conflittualità all'interno e verso l'esterno, accettando magari un equilibrio di compromesso; il gruppo avrà un punto di presa (emozioni e sentimenti collettivi) su cui si può far leva per farlo vibrare, anche a discrezione di chi intendesse manipolarlo; ecc.

L'operatore pastorale, se sente di trovarsi in presenza di un gruppo ricco di coesione interna, sa che esso è carico di altre entità, sicuramente presenti (anche se a livello latente) e pastoralmente ambigue (possono essere cioè la strada per una più facile integrazione di valori come la via per una spersonalizzazione più massificante).

- Si tratta di realtà che costituiscono i parametri per definire la primarietà del gruppo. Non ci sono strumenti per definire immediatamente e direttamente se il gruppo è primario o no. La presenza di questi fenomeni "dice" concretamente se il gruppo è o non è primario. Se il gruppo vive sotto l'incubo di tensioni continue, se il gruppo non ha ancora un suo "codice di valori"... con tutta probabilità esso ha ancora molta strada da percorrere per raggiungere quella coesione che lo faccia strumento di maturazione delle persone che lo compongono.

Queste righe introduttorie sono essenziali per comprendere il senso delle affermazioni che seguiranno. Ma, forse, sono comprensibili in tutta la loro portata, solo dopo una attenta lettura delle pagine successive.

Le interazioni

Vengono così chiamati gli scambi che intercorrono tra i membri del gruppo: attraverso gli scambi si producono influssi reciproci e quindi cambiamenti, nei pensieri, nei sentimenti, nelle reazioni. Gli scambi più frequenti sono quelli a carattere verbale. Ma essi non sono gli unici, evidentemente. Nè quelli più influenti. La "testimonianza", l'essere oggettivamente e/o l'essere percepito come modello nel momento in cui ci si rapporta con altri, mette in movimento, con maggior incidenza, quel processo sociale e psicologico al cui termine sta il "cambio" di comportamento. Cerchiamo di descrivere i meccanismi psicologici dell'interazioni.

Generalmente un individuo entra in un gruppo per il desiderio di ricevere qualcosa, qualcosa di cui ha bisogno e la cui attuazione è perseguita nell'associarsi. Lentamente egli avverte che l'obiettivo è attingibile solo (o soprattutto) nella collaborazione. Ma la collaborazione apre all'interdipendenza di azione. L'azione di uno stimola l'altro e viceversa. L'obiettivo diventa un affare di tutti i membri del gruppo. E gli interscambi un quasi-strumento di attuazione. Ma un tutto termina qui. Integrandolo, ci si influenza. Il punto di arrivo di questo processo è, nell'ordinaria amministrazione, un inconsapevole condiviso ridimensionamento degli obiettivi e delle attese (il motivo per cui ci si è associati) in rapporto alle reali possibilità di risposta del gruppo concreto.

Il desiderio di efficacia (raggiungere lo scopo progettato nel momento dell'associarsi) ha "cambiato" il fascio delle attese dei membri del gruppo, in modo tale che ciascuno percepisce il gruppo come "capace" di rispondere alle proprie attese.

In una parola, lo scambio interpersonale ha messo in moto una serie di processi di reciproco influsso; essi hanno operato un "cambio" di progetti. Il problema descritto ha rilevanze pastorali molto importanti. Da una parte il fenomeno "interazioni", così essenziale per la costruzione di un gruppo primario, è facilitato proprio dal gruppo stesso. Spesso è sufficiente "avviarlo". E' una spirale che prende.

Dall'altra però le interazioni sono un irreversibile principio di conservazione (evidentemente: irreversibile se manca la coscienza

"vigile" e critica di un buon animatore). Per un desiderio di efficacia, il gruppo può tendere ad obiettivi sempre meno alti, proprio per aver la gioia di raggiungerli, senza aver affatto la coscienza di questo continuo tarparsi le ali, di questo lento ma inesorabile "sedersi" (la storia critica di molti gruppi lo potrebbe confermare molto facilmente... solo che qualcuno avesse il coraggio di scriverla...). Per spiegarci con un esempio, ipotizziamo A e B come membri di un gruppo, protesi verso il raggiungimento di un obiettivo X. Se X non è raggiunto, avviene una tensione/frattura tra A e B: il loro gruppo si sfalda. Ma poiché A e B sono gratificati psicologicamente dal loro essere assieme, ciascuno, inconsapevolmente, interagendo con l'altro, modifica il comune progetto, rendendo X sempre più attingibile, ma per questo meno stimolante, meno in avanti.

La gratificazione sociale e psicologica che proviene dall'essere assieme è sempre presente nell'esperienza di gruppo. Qualche volta è l'obiettivo dell'associarsi; qualche altro, in caso di obiettivo operativo (si è in gruppo per raggiungere qualcosa), subentra molto presto. Per una più attenta considerazione del fenomeno "interazioni", per cogliere i molti altri aspetti qui sottaciuti e per usufruire di strumenti di analisi delle interazioni (la cosiddetta tavola di Bales ne è un esempio classico, per le interazioni verbali, e i test sociometrici di Moreno per la ripartizione simpatia/antipatia) rimandiamo alle pagine 138-142 e 85-88 di Mucchielli.

Le norme

Il fenomeno è talmente centrale nella esperienza di un gruppo che lo faremo oggetto di un'analisi specifica in un capitolo a parte. In quel contesto riprenderemo, sotto un angolo di attenzione un po' diverso, il rapporto interazioni-efficienza di gruppo. La norma è la piattaforma che realizza il fenomeno sopra descritto (cfr. più avanti, nel capitolo sulla "pressione di conformità").

Esistenza di scopi collettivi

Uno degli elementi di coesione (il cemento del gruppo) è la comunità degli scopi: il sentirsi tutti protesi verso un qualcosa da fare, da raggiungere, verso un obiettivo comune e preciso. Molti gruppi sono in continua crisi perché, si dice, i membri avvertono la mancanza di "amicizia" all'interno. Da qui le infinite sedute sull'amicizia. A parte il termine, inespressivo sul terreno della dinamica di gruppo (che significa "amicizia"?), c'è tutto un capovolgimento di prospettive da porre in cantiere.

L'amicizia (nel suo significato oggettivo di "rapporti interpersonali frequenti e intensi") è il punto di arrivo, non il punto di partenza. Il gruppo primario si caratterizza attraverso la frequenza delle interazioni (l'amicizia). La proposta di scopi collettivi comuni crea lo spazio per queste interazioni. Pensare di raggiungere la coesione del gruppo primario, preoccupandosi di riflettere sull'amicizia tra i membri è quindi slittare verso un circolo vizioso: significa affermare che "per aver interazioni tra i membri, bisogna preoccuparsi di coltivare le interazioni reciproche!".

Se il gruppo si troverà proteso verso un obiettivo comune (uno scopo comunitario), all'interno del gruppo ci sarà spazio per interazioni tra i membri. E quindi si giungerà a quell'"amicizia" (frequenza di intensi rapporti a faccia a faccia) che definisce la primarietà del gruppo. La strada opposta ci sembra utopica. Non c'è dell'altro da aggiungere.

Non basta uno scopo "comunque". Qui il discorso diventa impegnativo, soprattutto se ha come oggetto terminale la maturazione della persona. Più lo scopo è a carattere collaborativo (esige cioè che i membri del gruppo "lavorino assieme", per attingerlo) e più è - nello stesso tempo - competitivo verso l'esterno (in antitesi, in lotta, in alternativa con il mondo esterno), più il gruppo troverà presto coesione, proprio perché le difficoltà verso l'esterno e la necessaria collaborazione all'interno, "stringono" i rapporti interpersonali.

Per ottenere disciplina in un soggiorno tra ragazzi è sufficiente impiantare una gara a punteggio, in modo tale che ogni squadra sia "contro" l'altra e il punteggio non sia individuale, ma unico per ogni squadra...

La competitività verso le altre squadre, viste come un insieme di nemici, da combattere e vincere, e la necessaria collaborazione all'interno di ogni squadra (basta un individuo che non giri e il punteggio ne rimane influenzato), fanno il miracolo. La disciplina è raggiunta, presto e bene: anzi le squadre arrivano ad imporsi una autodisciplina, più esigente di quella cercata dall'autorità (la indisciplina è frutto di mancanza di gratificazione, di percezione di sentirsi degli spostati...).

Sembra tutto molto logico.

Proprio qui nasce il "problema" pastorale ed educativo.

Se il centro di attenzione è la formazione del gruppo, la competitività con l'esterno sia la benvenuta! Ma se il centro di attenzione è la maturazione di una personalità cristiana... una troppo accen

tuata competitività incomincia ad essere problematica. C'è il rischio di educare dei buoni figliuoli di quella civiltà dei consumi, che si regge sulla competitività, piuttosto che dei figli di "quel regno", che ha come dimensione fondante l'essere "chiesa", l'essere in comunione con tutti.....

Un ultimo rilievo.

Una lettura attenta di queste riflessioni ha evidenziato un fatto: non abbiamo parlato di "tipi" di obiettivi, ma della semplice necessità che il gruppo abbia "un" obiettivo.

In una visione estrinsecistica l'importante era il "tipo" di fine: societates sunt ut fines (il fine, "quel" fine, caratterizzava la societas, prescindendo tranquillamente dal fatto che la società fosse più o meno "gruppo"). In una prospettiva opposta, più preoccupata della coesione interna che della caratterizzazione verso l'esterno, è importante sottolineare la presenza di "un" fine, capace di convogliare in unità i progetti di tutti i membri.

Esistenza di emozioni e sentimenti collettivi

Tutti noi, almeno una volta, abbiamo fatto un'esperienza come la seguente. Invitati a parlare ad un gruppo che non conoscevamo, abbiamo preparato con cura le cose da dire: un discorso bello, stimolante, da far restare tutti a bocca spalancata. Ma, di fatto, nessuno è rimasto a bocca spalancata. Il gruppo ha reagito con freddezza e distaccata attenzione. Oppure è capitato esattamente il contrario. Qualche volta sono state sufficienti tre battute per far vibrare un gruppo: un'attenzione da sentire le mosche volare....

Da cosa dipendono queste reazioni così, apparentemente, contrarie?

Da insufficiente preparazione, da stanchezza, da...poca-fede?

Può darsi!

La spiegazione più semplice, però, è spesso un'altra.

Nel primo caso non si era sulla lunghezza d'onda giusta. Nel secondo caso, invece, è stata immediatamente sintonizzata la lunghezza ideale. In altre parole era stato centrato o meno il "sentimento" collettivo.

Ogni gruppo ha un suo fascio di emozioni e sentimenti, diverso dalla somma delle emozioni dei suoi componenti (ricordiamo la definizione di gruppo da cui siamo partiti: un "campo"....). Esso dipende dalle situazioni in cui il gruppo si trova, dalla sua vita, dalle sue esperienze e scelte. Da questo fascio nascono azioni e reazioni collettive.

Pastoralmente, è possibile fare moltissime annotazioni: l'operatore può "strumentalizzare" il gruppo, facendolo vibrare irrazionalmente, solo perché mette in movimento "la" corda del gruppo (proprio per non permet

tere questa manipolazione troppo facile, sta la funzione dell'anima tore come "stimolo a razionalizzare l'esperienza del gruppo"); oppure può destinarsi al fallimento solo perché non conosce ancora sufficientemente il punto di vibrazione del gruppo. Può essere accettato o rifiutato in base più ai toni che prende che ai contenuti che comunica.

Ciascuno può tirare le conclusioni concrete che gli sembrano più stimolanti. Una, per tutte: l'urgenza di "conoscere" il gruppo, prima di entrare in dialogo con esso (la coscienza del gruppo è ben diversa dalla coscienza dei singoli membri...).

Esistenza di un inconscio collettivo

Ogni gruppo vive una sua storia, intessuta di cose tristi e di cose liete. Nulla passa senza lasciare una traccia.

La storia comune del gruppo, la sua esistenza collettiva, il suo passato sono all'origine di fenomeni latenti, o di "punti sensibili" che, senza essere presenti attualmente alla memoria, fanno parte della vita del gruppo e delle sue attuali reazioni.

Talvolta il gruppo vive alcune tensioni (conflitto di leadership, per esempio, o mancanza di obiettivi precisi, o demoralizzazione.....): la smania di sopravvivenza, la fretta di procedere, un errato senso di "pace in casa", di accordo nonostante tutto (si legga a questo proposito le storie critiche dei movimenti cattolici milanesi, citate da Rusconi-Saraceno), portano a "rimuovere" la tensione, a ributtarla all'indietro senza fare un serio sforzo di verbalizzarla e sanarla, ad assumere posizioni non sufficientemente integrate e motivate.

Sul momento, tutto è tornato normale. Ma il conflitto rimosso ha prodotto un inconscio che affiorerà, drammaticamente, in successivi momenti di crisi, rendendo la crisi spesso inguaribile.

Vale anche l'aspetto contrario.

Una esperienza lieta (un campo-scuola particolarmente stimolante, una altra attività ben riuscita.....) creano uno stato inconscio di carica positiva, ottimistica, che darà la forza di superare contrasti e tensioni nei momenti duri.

Concludendo questi "appunti" tratteremo una sintesi della vita di un gruppo "ideale", tecnicamente e pastoralmente ben funzionante. In quelle pagine si parlerà delle necessità di riflettere e di "celebrare" (una celebrazione di gioia), dopo ogni attività di gruppo. Quell'affermazione si ricollega al fenomeno di cui stiamo parlando. La riflessione - fatta in un contesto di gioia matura - guida a in

teriorizzare le esperienze vissute, senza lasciarsi catturare dagli aspetti meno riusciti (è difficile che tutto abbia funzionato a pennello...)). La storia vissuta diventa sempre spinta in avanti e sostegno nei momenti difficili.

Formazione di una struttura informale

In ogni gruppo esiste una "catena" attraverso cui passa l'informazione e quindi il potere. La descrizione grafica (organigramma) di questa struttura è generalmente possibile, proprio perché i gangli sono definiti con una certa ufficialità, sono noti e controllabili.

L'insieme di questi ruoli ufficiali costituisce la "struttura formale" del gruppo.

In Mucchielli, a pag. 107, sono offerti alcuni schemi di struttura formale, in riferimento alla trasmissione delle informazioni; le pagine successive contengono altre interessanti annotazioni relative alla gratificazione sociale e alla efficienza e interesse produttivo, in rapporto alla centralità di posizione di un individuo nell'organigramma. Chi occupa una posizione centrale ha maggior informazione e quindi di fatto maggior potere; questo ingenera in chi occupa quel posto:

- maggior indipendenza
- maggior senso di responsabilità
- maggior soddisfazione.

L'organigramma (descrizione grafica della struttura formale) non è l'unico elemento descrittivo degli scambi presenti in un gruppo primario. In parallelo e, soprattutto quando la struttura formale è rigida, in contrapposizione alla "catena" attraverso cui passa informazione-potere, nei gruppi primari esiste una seconda "catena" attraverso cui passa la simpatia/antipatia. Attraverso ad essa circola nel gruppo l'influenza, la posizione dei membri scartati e di quelli popolari, la nascita di "combriccole" e sottogruppi, i poli di attrazione e di repulsione. Questa struttura è chiamata "informale" perché non ufficiale e, spesso, difficilmente descrivibile "graficamente", proprio perché a livello inconscio-sotterraneo.

La non percettibilità di questa struttura non infirma affatto il peso che essa gioca nella vita quotidiana del gruppo. Tutt'altro. Pastoralmente è necessario avvertirne la presenza, coglierne i termini di movimento (utilizzando, per esempio, le tecniche sociometriche di Moreno, cfr. Mucchielli pag. 85-88): l'influsso educativo e pastorale, nella stragrande maggioranza dei casi, "passa" soprattutto attraverso la struttura informale. Ignorarla significa vanificare ogni progetto.

Un altro fatto merita un'attenzione particolare, soprattutto nell'attuale contesto sociale.

Il perno della struttura formale potrebbe essere cristallizzato nella funzione del leader istituzionale. Quello della struttura informale, nella funzione del leader carismatico.

I due poli sono egualmente utili, necessari, per il cammino in avanti del gruppo e per la "serietà" del servizio che esso intende fare. Il leader istituzionale come "principio di realtà", come consolidamento e punto di sicurezza istituzionale (di quella sicurezza che proviene cioè dalle istituzioni). Il leader carismatico come "contestazione permanente" dentro l'istituzione, per non permettere lo spontaneo irrigidimento dell'istituzione, con la relativa morte della sua funzione di servizio. (Per una comprensione più ampia del rapporto persona-società-istituzioni, cfr. l'articolo sullo stesso argomento, in Note di Pastorale Giovanile, 1972/2).

Il cammino in avanti sta nella dialettica tra i due poli: o, meglio, nell'accettare uno il ruolo dell'altro, nell'integrare nel proprio messaggio originale i contributi positivi dell'altro.

Nei gruppi è troppo facile il tentativo di sopraffazione reciproca o di passaggio di ruolo (il leader carismatico viene istituzionalizzato, gli si dà autorità formale, magari per "controllarlo"; o il leader istituzionale si trasforma in carismatico, per non perdere la corsa...).

La compresenza dei due ruoli può dare origine a preoccupanti conflitti di leadership, con relative tensioni nella vita del gruppo. Questi "rischi" appellano alla presenza attenta, critica, amorosa e vigile di un buon animatore: è lui, nella storia del gruppo, il perno di una sintesi dinamica, per permettere il servizio reciproco dei ruoli, senza giungere all'annullamento di nessuno; per guidare a superare le tensioni, senza rimuoverle sotto la bandiera di un pacifismo oltranzista quanto diseducativo.

Verso un equilibrio interno ed esterno

Ogni gruppo ha una sua vita interna ed è - che lo voglia o no - in continuo rapporto con la società globale (il mondo esterno, a piccola o grande gittata).

Ogni rapporto tra persone è soggetto facilmente a frizioni. Il gruppo può - e la esperienza lo conferma - avere tensioni all'interno e "vita difficile" verso l'esterno.

Ma tende all'equilibrio. Non può vivere in istato di conflittualità permanente. Il gruppo primario si caratterizza per una ricerca posi

tiva di un punto di equilibrio interno e verso l'esterno, per superare le tensioni esistenti. E' tanta, però, l'ansia dell'equilibrio da accettare il compromesso o la "doppia vita", per raggiungere la pace.

In altre parole, attraverso le vicissitudini della propria esistenza, il gruppo instaura un sistema di equilibrio nel suo ambito e nei confronti del contesto sociale di cui è parte, senza per altro, rinunciare ai suoi progetti. Quando questo equilibrio viene scosso da avvenimenti, il gruppo, se resiste e sopravvive, tende a ricostruirselo nuovo (a questo proposito, si veda più avanti il fenomeno della "redifinizione dei limiti di tolleranza", dopo la crisi provocata dal dissenziente).

Non sempre però l'equilibrio, soprattutto quando è frutto di compromesso, è maturante per le persone.

Se la formazione della persona è il punto di attenzione delle nostre riflessioni (e non la costituzione di un gruppo ben funzionante), "troppo" equilibrio, troppa armonia.... dovrebbero destare dei sospetti, far avvertire cioè che è incombente la tentazione della "doppia vita", del compromesso.

Il discorso è serio e da leggersi con attenzione.

Talvolta dopo lunghe e difficili tensioni, dopo inutili trattative.... un gruppo "smette di dare fastidio". Qualcuno potrebbe intonare il peana della vittoria. "Il buon senso ha avuto ragione...". Tutt'altro.

Quel gruppo, stimolato dal conflitto-competitività con l'esterno, ha stretto i ranghi, ha moltiplicato le interazioni tra i suoi membri, ha raggiunto una notevole dose di primarietà.... e quindi, spontaneamente, ha trovato il punto di equilibrio che gli permetta di andare d'accordo con l'autorità esterna e con le proprie scelte. Non sta trionfando il "buon senso", ma il compromesso....

Abbiamo terminato la rassegna delle caratteristiche psicologiche dei gruppi primari. La preoccupazione descrittiva è scivolata spesso verso suggerimenti educativi e pastorali. Rientrava nel nostro progetto.

Anche perché le caratteristiche elencate sono la strada da battere verso la costituzione di un gruppo primario (oltre ad essere i parametri per definirlo e gli elementi sempre presenti, quando il gruppo è già primario: si rilegga quanto è stato scritto in apertura del capitolo).

Nessun capitolo di questi "appunti" tratta esplicitamente della metodologia per "fare gruppo": ma tutti ne parlano indirettamente.

Sta all'educatore saggio ritrovare gli elementi di cui ha bisogno. Così, per esempio, se la competitività è funzionale alla coesione di gruppo, nei primi passi di vita l'animatore la ricercherà con cura speciale. Raggiunta però una iniziale maturità del gruppo, e gli lavorerà verso una sua decentrazione. Per poi, eventualmente, rispolverare la strada della coesione, se i rapporti interni minacciano di allentarsi.

Dove insistere di più e dove di meno.... non lo si può dire a tavolino. Va inventato da chi è con le mani in pasta. A tavolino si può tratteggiare un progetto globale e indicare un quadro ideale.

 LA PRESSIONE DI CONFORMITA'

Parlando delle caratteristiche dei gruppi primari è stato elencato, al secondo posto, l'"emergere di norme".

Il fenomeno, si diceva allora, merita un'attenzione tutta particolare. Per questo lo facciamo oggetto di studio in un capitolo a parte.

Ci troviamo in presenza di uno dei fatti più seri, di cui il gruppo primario (soprattutto, ma non unicamente) è carico. Un fenomeno ambiguo. Costituisce la fonte della forza educativa del gruppo. E può ridurre il gruppo ad un processo di massificazione e spersonalizzazione molto più pericoloso di quello in atto nella nostra società, anche perché più viscido e insistente.

Facciamo fatica a considerare il gruppo come un essere con una sua propria vita, con le sue opinioni, i suoi valori. I grandi fenomeni collettivi ci appaiono come eccezionali.

Questa è una illusione.

Non è possibile sfuggire all'influenza dei gruppi cui apparteniamo, se non attraverso un continuo sforzo critico: il "clima" di gruppo può mutare completamente la condotta di un individuo.

Generalmente si afferma che l'appartenenza ad un determinato gruppo (quando l'appartenenza è intensa, quando cioè il gruppo è primario) conduce a questi atteggiamenti:

- facilitazione a certi atti
- livellamento dei comportamenti
- suggestione e contagio nelle emozioni
- emergenza di valori collettivi
- attribuzione di prestigio a coloro che incarnano i modelli del gruppo

Interessanti esperimenti sul campo hanno condotto all'affermazione che quando due persone vivono in un rapporto di interdipendenza positivo (stima, affetto), attraverso lo scambio di comunicazioni, tendono ad assumere atteggiamenti simili nei confronti delle entità sociali con cui sono in relazione. La persona A è in rapporto positivo con B ed è orientata favorevolmente verso X; qualora l'orientamento di B verso X sia sfavorevole, l'equilibrio può essere raggiunto:

- o cambiando A il suo orientamento verso X
 - o agendo su B perché questi modifichi il suo orientamento verso X.
- Qualora non si verificasse nè la prima nè la seconda ipotesi, molto facilmente viene mutato l'orientamento di A verso B: da positivo di venta negativo.

Questa tensione ad equilibrare i rapporti, descritta a proposito di due individui interagenti, è "normale" all'interno del gruppo.

Su questa tensione si basa l'uniformità del comportamento del gruppo e quindi la forza di pressione del gruppo (una forza ambigua, come è stato accennato in apertura: può spingere alla massificazione o può permettere una più facile integrazione di valori. Ma il tema sarà ripreso a fondo).

Perché questo fenomeno? Perché il gruppo, come "campo", esercita sui suoi membri una "pressione", tendente a conformare gli atteggiamenti: è quasi una esigenza del gruppo nei confronti di chi vi partecipa.

I fattori che determinano la pressione di conformità

La pressione di conformità è costituita da due fattori: il bisogno di approvazione e il bisogno di certezza, entrambi i quali sono in relazione con la ricerca di sicurezza, aspirazione umana basilare.

+ il bisogno di approvazione

La ricerca dell'approvazione altrui è il criterio del nostro valore. Solo un pazzo può affermare il proprio valore, quando tutto il mondo lo rifiuta e lo contesta. Nessuno può resistere nell'affermare il proprio valore, se non vi è al mondo un'altra persona almeno, che gli dia ragione. Personalità molto forti si accontentano della approvazione di una ristretta cerchia di amici. La maggior parte della gente ha bisogno, per credere in sè, di essere riconosciuta e accettata da tutti coloro che le sta attorno in quel momento. Da ciò la ricerca dell'accordo, a prezzo del sacrificio di tutto ciò che potrebbe farci respingere.

+ il bisogno di certezza

Quando abbiamo informazioni sicure che ci permettono di giudicare, affermando o negando qualcosa, la nostra certezza è basata sul valore oggettivo dell'informazione. Ma la maggior parte delle volte non possediamo le informazioni oggettive necessarie per essere sicuri. L'accordo degli altri è il solo mezzo di cui disponiamo per uscire dal dubbio. Aderiamo alle opinioni generali quanto più siamo privi di criteri oggettivi accessibili.

A questi due fatti, radicati in quel bisogno di sicurezza così centrale nella psiche umana, se ne deve aggiungere un terzo, di ordine culturale. La nostra "cultura" ci ha sempre raccomandato di coltivare come "valore" l'approvazione sociale. La morale del "non impicciarti", dell'autoritarismo giustificato con l'uso di grandi parole, gioca un ruolo notevole nel rendere il peso del bisogno di approvazione e di sicurezza determinante nelle valutazioni che avvengono in gruppo.

Una serie di esperimenti (di cui i manuali di dinamica di gruppo parlano abbondantemente) dimostrano empiricamente il peso della pressione di conformità. Del resto si è potuto giungere a queste "regole", proprio attraverso il processo di riflessione sulle constatazioni emerse dagli esperimenti.

E' interessante ricordare i canali attraverso cui filtra la pressione di conformità: il bisogno di approvazione-certezza gioca un ruolo diverso, sui diversi individui.

- la distorsione dell'azione

Si verifica in persone che, pur rimanendo intimamente convinte che la propria opinione è corretta, rispondono come gli altri (in un esperimento che preveda, per esempio, una risposta di gruppo) solo per "non sembrare uno stupido", per il timore di essere escluso.

- la distorsione del giudizio

Il fatto che tutti si trovino d'accordo su una affermazione induce a dubitare della esattezza della propria percezione: si vede la realtà in un certo modo, ma si teme di non vedere bene, visto che tutti gli altri "vedono" in modo diverso.

- la distorsione della percezione

La pressione del gruppo "fa" vedere realmente in modo diverso. Colui che dà un certo tipo di risposte è sincero; anzi non dubita neppure nel momento in cui fa le sue affermazioni.

Conseguenze della pressione di conformità

L'influenza della pressione di conformità, sui membri del gruppo, è duplice:

+ le norme

La pressione di conformità produce, all'interno del gruppo, una batteria di idee collettive (standards) e di atteggiamenti sociali originati da concezioni rigide e semplicistiche di aspetti della realtà, persone, gruppi (stereotipi). L'insieme degli standards e degli stereotipi forma le "norme" del gruppo.

+ il filtro delle informazioni

Il gruppo si costruisce un filtro attraverso cui far passare le informazioni che gli giungono, facendo accettare come sicuramente vera o sicuramente falsa una "notizia" in base alle linee di condotta "normali" del gruppo, quando sono assenti (o non cogenti) altri criteri di oggettività. Un gruppo di giovani impegnati in attività a carattere eversivo, per esempio, non dubiterà affatto che il torto era della polizia (da una notizia sulla linea delle loro scelte), proprio perché la verità oggettiva è difficile da percepire e quella soggettiva è costruita all'interno delle norme del gruppo.

Pensiamo alla difficoltà di impostare una revisione di vita, in un gruppo catturato da fenomeni del genere. Ci si può mettere, con tutta la miglior buona volontà di questo mondo, a cercare la vocazione che proviene da una determinata situazione, letta utilizzando la chiave della Parola di Dio.... Si può impostare al termine una preghiera di ringraziamento sincerissima, grati di aver scoperto "che cosa fare"... Mentre la vocazione e la risposta è stata tranquillamente manipolata dalla pressione di gruppo: il gruppo cioè ha deciso che era sua vocazione.... ciò che aveva già precedentemente deciso di progettare, ciò che rientrava nella linea ordinaria della sua attività. L'alienazione è più tragica proprio perché è sublimata con ascendenze religiose!

Funzioni della norma

A più riprese e in contesti diversi abbiamo sottolineato l'aspetto di ambiguità presente nel fenomeno descritto come "pressione di conformità".

Vogliamo affrontare di petto questi elementi "ambigui", indicando con chiarezza gli aspetti positivi e quelli negativi delle "norme" (il frutto della pressione di conformità).

Lo facciamo con una decisa scelta di "utilizzazione" pastorale: il parametro cioè è la crescita della persone e la coesione in assoluto del gruppo.

+ L'efficienza del gruppo

Le norme stabiliscono e stabilizzano la struttura del gruppo per la dimensione di efficienza.

E' necessario spiegarsi.

Partiamo da un dato di fatto. Quando il gruppo non riesce a raggiungere l'obiettivo che si era prefissato, entra in crisi. L'inefficienza, per un gruppo, è fattore di tensioni e di frustrazioni. Inconsapevolmente quindi il gruppo tende a stabilire obiettivi raggiungibili o a decurtare, a ridimensionare, gli obiettivi avvertiti non raggiungibi-

li in rapporto alla propria capacità concreta di realizzarli.

Sembrerebbe trattarsi di un processo positivo di realismo.

Purtroppo c'è un punto che fa problema.

All'interno di questo fatto è incumbente una tentazione di "tranquillismo", di disimpegno. Non solo si ridimensionano gli obiettivi per renderli raggiungibili. Ma il ridimensionamento risponde anche ad una legge di tranquillità.... di non troppo lavoro. Per questo il lavoro di gruppo "può" diventare di meno elevato rendimento del lavoro individuale (si noti il verbo utilizzato: "può". Di fatto, in ordinaria amministrazione, se cioè è presente un animatore capace, il lavoro di gruppo è altamente più significativo del lavoro individuale. Ma non di spinta spontanea, se è necessaria la continua presenza di stimolo dell'animatore....).

E c'è di più.

Ci sono "lavori" per i quali un determinato gruppo si sente preparato, capace. Sa di riuscire a combinare qualcosa, se intraprende una certa strada. E perciò, analizzando la realtà, per ascoltare la "vocazione" che da essa gli proviene, spontaneamente e inconsapevolmente tende verso il lavoro per cui si sente esperto.

Da qui l'affermazione: le norme stabilizzano la struttura di efficienza di gruppo.

Un gruppo di impegno sociale vede la realtà secondo il suo angolo prospettico ed ha coscienza (erronea, talvolta!) che l'unico modo di rispondere al servizio cui si sente chiamato sia di raccogliere carta (o fare il doposcuola, o) solo perché è "esperto" di raccolta carta (o di doposcuola, o di altro). Fino alla logica estrema di "scomunicare" chi opera una scelta diversa, tanto è pensata oggettivamente unica e funzionale la propria linea.

Il servizio non risponde a dimensioni oggettive, non ci si incarna nelle reali attese degli altri. Ma si "vende" la propria sicurezza, con la convinzione di essere a totale disponibilità.

D'altra parte non c'è solo questo aspetto negativo. L'esperienza, lo slittamento verso la propria competenza, hanno anche un valore positivo. Il gruppo acquista quella manicatura tecnica che gli permette di avere un peso concreto nella realtà. Le norme, anche a livello latente, costruiscono lentamente questa manicatura.

+ Il rapporto dominanza/sudditanza

E' leader, in un gruppo, colui che incarna meglio le "norme".

Perciò le norme stabiliscono e stabilizzano pure la leadership del gruppo.

L'autorità gratifica chi la detiene. E' difficile che colui che possiede l'autorità la ceda spontaneamente.....

Se la sua autorità è legata alla conservazione del gruppo all'interno delle norme (perchè questi è leader del gruppo, proprio perchè ne incarna meglio di altri il portato), più le norme sono rigide, più il suo posto di leader è al sicuro....

Le norme, di natura loro, diventano spontaneamente rigide. L'autorità collabora a questo irrigidimento, proprio per conservare il suo stato sociale. Siamo di fronte ad un circolo vizioso.... di difficili sbocco.

Lo sbocco è reso più difficile da un ulteriore fatto. Il leader, quando sa esercitare il suo ruolo con "delicatezza", dà sicurezza al gruppo. Nonostante un ripetuto appello alla democrazia....ogni gruppo è gratificato dalla presenza di un leader deciso e capace.

Il gruppo stesso, quindi, collabora al mantenimento del suo leader. Questo processo è valido soprattutto nella strutturazione attuale dei gruppi giovanili. Può sembrare strano.

Oggi si è rifiutata una leadership istituzionale, per sceglierne una funzionale. Nel gruppo è leader colui che esprime meglio ciò che passa qui-ora nel gruppo....

Basta questa semplice sottolineatura per comprendere la validità della affermazione precedente.

Anche oggi, l'autorità gratifica chi la possiede. Colui che è leader funzionale del gruppo tende a continuare ad esserlo. La strada non è il colpo di stato. Sarebbe detronizzato immediatamente. Ma la conservazione del gruppo in un contesto "normale" (dentro le norme). Più il gruppo è "normale", più il suo "potere" è al sicuro.

I risvolti pastorali di queste annotazioni sono rilevanti. Una sola battuta, tra le tante possibili: la leadership funzionale-pastorale nel gruppo è abbastanza permanente, quindi... un buon leader è un investimento sicuro. Vale la spesa dedicare molto tempo per la sua formazione.

+ Lo sviluppo culturale del gruppo

Le norme sono alla base dello sviluppo culturale del gruppo. Questo è l'aspetto più positivo, l'elemento che dà al gruppo tutta quella forza e carica educativa di cui tante volte si è parlato.

I valori che circolano all'interno del gruppo sono facilmente integrabili, sono alla portata di tutti. Sono l'aria che si respira. Se il gruppo macina contenuti "formativi", i leaders li incarnano nella loro persona, essi ne diventano i modelli viventi.... e quindi

di tutti sono presi da questa proposta, tutt'altro che verbale. Ci si sente trascinati da un'onda.

Resta il pericolo della interiorizzazione a livello del semplice entusiasmo. Toccherà all'animatore guidare un processo di razionalizzazione delle proposte del gruppo, per permetterne un'interiorizzazione a livello motivazionale.

E' l'esperienza di tutti i giorni.

Basterebbe questo fatto per giocare tutte le carte a favore del gruppo. Per queste ragioni, oggi il gruppo è una delle poche strade ancora aperte per permettere una vera integrazione tra fede e vita, senza dover fuggire dall'attuale contesto socioculturale scristianizzato e secolarizzato (se è vero che da molti giovani la secolarizzazione è avvertita come la risoluzione di valori di natura loro "totalizzanti", al rango dei "valori che non contano").

+ La conservazione culturale del gruppo

La medaglia, come sempre, ha un risvolto. Le norme stanno alla base dello sviluppo culturale del gruppo. Ma stanno all'origine della sua conservazione culturale.

Le norme fanno la cultura del gruppo. In esse il gruppo ritrova la sicurezza che gli proviene dall'efficienza e dalla autorità (si vedano i paragrafi precedenti). Una proposta nuova cozza contro questo muro, spesso impenetrabile. Il "nuovo" fa paura al gruppo, perché lo contesta nei due valori cui tiene di più, per la sua conservazione: autorità ed efficienza.

L'esperienza di molti gruppi lo conferma.

Tentare una strada nuova è un'impresa disperata. Chi la propone..... viene spesso emarginato, con tutti i mezzi.

Il fatto diventa più tragico quando queste prospettive di ordine strettamente psicologico sono mescolate a valutazioni di coscienza, a motivazioni di fede. Operare un cambio, all'interno della struttura ecclesiale, significa andare "contro" la cultura di gruppo: a proibircelo intervengono da una parte remore di ordine psicologico (quelle di cui si è parlato sopra), ove la fede non c'entra nulla, e problemi di fede e di coscienza, chiamata in causa nel discriminare ciò che di essenziale e di marginale c'è in quel determinato comportamento.

La "confusione" di motivazioni tende a fare di ogni erba un fascio, potenziando le une e le altre contemporaneamente. Il dissenziente legge tutto in una prospettiva (forse quella psicologica). Chi difende la norma, tutto nell'altra (tutto è problema di fede!).

+ La costituzione dei limiti di tolleranza

Le norme hanno infine la funzione di costituire una batteria di confini discriminanti il gruppo nei confronti con l'esterno, a partire dalle scelte interne.

Solo chi accetta le norme può far parte del gruppo. Chi le rifiuta, o viene normalizzato o viene escluso.....

Il gruppo, inconsapevolmente, traccia il solco della propria tolleranza: fino a questo limite tutto è lecito.... oltre questo limite il gruppo non si riconosce.

Anche questo come i precedenti è un fenomeno ambiguo: positivo e negativo.

Positivo perché permette una sicurezza di gruppo, una precisione di servizio, una tensione a conservare quella cultura che sarà poi diffusa capillarmente tra i suoi membri. Senza precisi "limiti di tolleranza" sarebbe il caos o il disservizio. Il gruppo non sarebbe più una forza educativa.

L'aspetto positivo non può far dimenticare gli aspetti negativi.

Praticamente, attraverso la costituzione di questi limiti, il gruppo si priva del contributo stimolatore, critico, graffiante, del dissenziente.

Chi dissente,

- E' prima di tutto fatto oggetto di ripetute interazioni, cariche di "zelo" e buona volontà.... tendenti a far rientrare il suo dissen'so all'interno delle norme. Tendono alla sua conservazione, almeno apparentemente. Troppo spesso però sono dettate da un preciso egoismo di gruppo (certo inconsapevole): il dissenziente critica le norme (e quindi la sicurezza) del gruppo; la conservazione dello status quo chiede di far rientrare la sua contestazione. Lo ... zelo diventa solo complesso di sopravvivenza, equipaggiato di apparente buona volontà.

Il discorso è importante, in contesto pastorale, per valutare certi non infrequenti atteggiamenti, troppo facilmente etichettati di parole altisonanti.....

- Il gruppo costruisce un ruolo al dissenziente: lo accetta di fatto, ma non tiene in nessun conto i suoi contributi. Lo istituzionalizza come "bastiancontrario"...: lui ha diritto di criticare... è il suo mestiere.

Si tratta di emarginazione reale, anche se la sua presenza all'interno del gruppo non è stata cancellata.

- Fallito il tentativo di conversione (fare rientrare nelle norme) e in assenza di un ruolo accettato di dissenziente, il gruppo emar

gina decisamente chi rifiuta le norme, con un calore spesso proporzionato al ruolo che il membro aveva prima nel gruppo. Se il dissenziente era un leader, l'emarginazione è accompagnata da un ricco corteo di fulmini: con lui si rompono i ponti totalmente. E' un'inconscia aggressività cui il gruppo esprime il suo rammarico e la sua delusione.

Tocca all'animatore far sì che il gruppo utilizzi la forza profetica del dissenziente (per stare all'interno del discorso fatto finora; si potrebbe dire anche del "nuovo", ecc.), per allargare continuamente i limiti di tolleranza.

"Limiti" sono necessari. Ma devono continuamente essere allargati, conservati elastici, anche perché spontaneamente tendono a irrigidirsi e a restringersi.

Questo soprattutto se la preoccupazione principe è la maturazione delle persone che compongono il gruppo e non la sopravvivenza "comunque" del gruppo. E se il gruppo desidera efficacemente situarsi in un contesto ecclesiale.

+ La ridefinizione dei limiti

Dopo una crisi, il gruppo tende a ridefinire i propri limiti di tolleranza. Le norme, che formano la piattaforma di sicurezza del gruppo, apparentemente non hanno retto all'urto. O, almeno, serpeggia un diffuso senso di sfiducia. Emarginare qualche membro.... non è un'operazione indolore.

Il gruppo si ferma, blocca tutte le attività, per chiedersi:

- qualche altro membro vuole andarsene?
- che cosa non ha funzionato, negli ingranaggi della vita del gruppo?
- sono ancora validi gli obiettivi del gruppo?

Iniziano così quelle interminabili sedute, di cui ogni gruppo ha una storia ricca.

Se il processo è funzionale al gruppo, alla sua coesione, non sempre - o non spontaneamente - lo è alla maturazione delle persone. Le norme possono giocare un ruolo negativo.

Nel pericolo ci si arrocca. La crisi (e il tentativo di uscirne, fatto a caldo) conduce all'integrismo e alla regressione: una involuzione ben pericolosa perché coltivata-accettata dal gruppo stesso, per un male inteso principio di sopravvivenza.

Come uscirne?

Certo non è possibile ignorare l'esigenza di una verifica, dopo la crisi. Si richiede però:

- l'impegno di continuare ogni attività: la crisi si supera meglio facendo coesione su obiettivi operativi;

- il coraggio di attendere che la crisi sia passata dalla sfera emotiva a quella razionale;
 - di avere in pronto motivazioni che offrano elementi per superare la crisi senza rimuoverla, e senza lasciarsi catturare dalla spirale chiusa delle norme;
 - l'attenza, disponibile mano dell'animatore, il "regista" di tutto questo processo.
-

LA POLITICA DEI NUOVI

Un po' tutti i gruppi che si situano in un contesto ecclesiale - e non solo questi - hanno un paragrafo dello statuto di gruppo (scritto o tramandato a viva voce) che parla della "politica dei nuovi". Istintivamente si avverte che senza il ricambio dei "nuovi", ci si condanna a morte, per inedia. O si avverte una vocazione più o meno accentuata al proselitismo. O si cozza contro il dato di fatto di individui che aspirano ad entrare nel gruppo, per i motivi i più disparati. Qui, come altrove, non basta la buona volontà.

Il rapporto gruppo-nuovo può essere un rapporto solo a parole, di facile demagogia. Si spendono tante parole per impostare una "politica dei nuovi", mentre i fatti sono contrari alla possibilità di integrare nuovi nel gruppo.

Le norme sono la corteccia psicologica del gruppo: attraverso ad esse passa la vita del gruppo, si costruisce e conserva quel tono di equilibrio così essenziale per la realizzazione di buone interazioni tra i membri; attraverso le norme, il gruppo ritrova anche un punto dinamico di equilibrio con il mondo esterno; ritrova una sua vocazione; assume un senso di "servizio" anche la leadership.

Il nuovo cozza contro le norme del gruppo. Chi è nuovo, per definizione ignora le norme del gruppo. Quindi è come se venisse da "un altro mondo". Spontaneamente il gruppo reagisce alla contestazione pratica di questa "novità". O egli viene fagocitato dal gruppo (come un microbo circondato e distrutto dai globuli bianchi) o viene rigettato dal gruppo. Ambedue le soluzioni sono cariche di preoccupazione, in contesto pastorale.

Per il nuovo, il gruppo rappresenta quell'esperienza ecclesiale di cui ha bisogno, nel processo di maturazione della sua fede. Se viene rifiutato dal gruppo, perde lo spazio di appoggio: torna un individuo isolato, sbattuto dalle onde in tempesta del contesto socio-culturale in cui vive. Ma anche il gruppo ha bisogno del nuovo. Il Fafa un ampio servizio al gruppo. Abbiamo già sottolineato come le norme tendano a "chiudere" il gruppo: è una spirale che va sempre più stringendosi, fino a soffoca

re (massificare) coloro che la gestiscono. La rottura non avviene spontaneamente, dall'interno. Il nuovo porta un soffio di aria pulita, "nuova", al gruppo, offrendo un contributo validissimo per una ricarica, per un punto di confronto, un antidoto efficace contro il facile integrismo.

Se il gruppo lo accetta a patto di fagocitarlo, di "digerirlo"..., il suo contributo innovatore è annullato.

Questi due motivi non sono certo di poco peso, se ci poniamo dall'angolo prospettico che ci sta a cuore: la maturità delle persone, la loro educazione umana e cristiana, e non la coesione del gruppo a tutti i costi. Segnare sui documenti una buona "politica dei nuovi" significa non tanto moltiplicare le parole, quanto mettersi in atteggiamento di reale accettazione, evidenziando gli elementi tecnici, di dinamica di gruppo, che entrano in gioco nel rapporto nuovo-gruppo.

Si può parlare, in questo impatto, di un fascio di elementi variabili (non sempre presenti, o almeno non in egual misura) ed uno di elementi costanti (che caratterizzano cioè sempre la situazione sociale che si determina).

+ Elementi variabili

La condizione del gruppo nel momento in cui arriva il nuovo: la più o meno intensa coesione di gruppo gioca ruoli diversi nei rapporti con il nuovo. E così la rigidità o meno delle norme; la durata di vita del gruppo; la capacità dell'animatore; l'esperienza del gruppo in rapporto ai nuovi; il "desiderio" più o meno efficace che il gruppo ha di avere dei nuovi....

- Il grado di discordanza a priori tra gli eventuali anteriori gruppi di appartenenza del nuovo e dell'attuale. Se ogni gruppo induce un fascio di norme nei suoi membri, in concreto, quindi, la discordanza più o meno ampia tra le norme che il nuovo ha introiettato dai suoi anteriori gruppi di appartenenza e quelle che circolano nell'attuale. Diversa è la situazione di un giovane di A.C. che cambi residenza e chieda di far parte del gruppo di A.C., nella sua nuova sede; da quella di un giovane che passi dall'appartenenza a gruppi della sinistra extraparlamentare a movimenti di impegno cristiano "emotivo".

- Il grado di ignoranza degli standards e stereotipi del nuovo gruppo. Ignorare gli standards di gruppo significa incorrere in u

na serie di gaffes: una battuta ben cullata dentro, non sortisce alcun effetto proprio perché lontana dagli standards del nuovo gruppo (e questo produce frustrazioni); una battuta appena accennata scatena una forte reazione, perché decisamente contrarie agli standards del gruppo (con nuove frustrazioni). Diventa importante, perciò, educare il nuovo a "conoscere" in anticipo gli standards più rilevanti del gruppo, non tanto, forse, per integrarvisi di primo acchito, quanto per non agire, ignorandoli.

- Il carattere, l'apertura, la disponibilità psicologica del nuovo.
- Ciò che il nuovo aspetta dal gruppo: le sue attese nei confronti del gruppo. Più il gruppo esercita "fascino" in lui, più il nuovo è disposto a trangugiare amaro, pur di non perdere il posto. Se invece ha già un'idea molto poco entusiasmante del gruppo a cui, per esempio, è stato condotto attraverso "dolci pressioni", la sua reazione alle prime gaffes sarà decisamente l'uscire sbattendo la porta.

+ Elementi costanti

L'elenco precedente portava una serie di atteggiamenti di ordine "variabile"; la sintesi dei vari indici "dice" quale sarà il tipo di impatto nuovo-gruppo.

Esistono però altri elementi di fatto sempre presenti, quando un nuovo entra in contatto con un gruppo. Dipendono non tanto dal livello psicologico del nuovo e del gruppo, quanto dalla realtà in sé, dal fatto che un nuovo chiede l'accettazione in un gruppo.

- Il nuovo entra nel gruppo con una notevole dose di insicurezza psicologica. L'insicurezza nasce dalla novità della situazione (il trovarsi per la prima volta in questa determinata situazione sociale) e dallo stato di attesa (non è una situazione sociale che lasci il nuovo indifferente. Tutt'altro. La novità è acuita dall'interrogativo che gli martella dentro: sarò accettato o meno?).
- Il nuovo si pone nei confronti del gruppo con uno schema di valutazione estremamente rigido. Non conosce i mezzi termini. Le reazioni del gruppo nei suoi confronti vengono catalogate secondo le sole categorie di accettazione o rifiuto. Inoltre, le reazioni difficilmente sono percepite nella loro portata oggettiva, ma sono filtrate attraverso la categoria che sta prendendo il sopravvento in lui. Se il nuovo avverte di essere quasi alla soglia dell'accettazione (o del rifiuto), tutti gli atteggiamenti del gruppo sono facilmente letti at-

traverso questa chiave di lettura.

- Il nuovo reagisce allo stato di insicurezza assumendo una maschera sociale, dietro cui trincerarsi ritrovando uno stato soggettivo di difesa-sicurezza. La maschera sociale, a seconda degli individui o degli stati d'animo dello stesso individuo, porta ad atteggiamenti di totale remissività o di aggressività; o conduce ad assumere ruoli innaturali, nel tentativo di conquistare fiducia attraverso un non-spontaneo strafare, una disponibilità a tutti i costi.... Il volto più vero del nuovo non appare certo alle prime battute della sua esperienza di gruppo. Da qui i disincantamenti del gruppo nei suoi confronti, quando la maschera sociale è stata deposta, e la relativa successiva aggressività.

Il lungo elenco di atteggiamenti tende soprattutto a sottolineare la estrema delicatezza del momento. Se il gruppo crede, con i fatti, alla "politica dei nuovi", è chiamato in causa, decisamente. Il gruppo deve controllare con una attenzione tutta particolare le sue reazioni, deve muoversi "in punta di piedi", deve essere disposto a piegarsi tutto al servizio del nuovo (abbassando magari la sua vita e la sua coesione. E' un abbassamento solo apparente; se è vera la prospettiva di fondo che illumina la nostra quotidiana esistenza: la morte è la strada per la vita...).

Una strategia sbagliata può portare a tensioni all'interno del gruppo, ad una vita affettiva grippata nel nuovo verso il gruppo (il nuovo sarà tutto attento a quei due o tre membri del gruppo che gli hanno mostrato simpatia; e rifiuterà gli altri, visceralmente, perché non ha sentito la loro mano vicina in un momento difficile come quello che ha appena trascorso...). Oppure, come purtroppo avviene in molti casi, il gruppo rifiuterà il nuovo o viceversa. E così il gruppo si priverà del contributo vitale dei nuovi. E i "nuovi" saranno costretti ad esulare, randagi, alla ricerca di chi dia loro una mano.

 LA COESIONE NEL GRUPPO

Tutti abbiamo fatto esperienza di gruppi al cui interno si sta bene. Le attività sono ben compartecipate. Non c'è bisogno di moltiplicare inviti e circolari per avere assicurate le presenze.

Le riunioni filano che è un piacere.

Purtroppo non sono assenti le esperienze contrarie. Gruppi pesanti, gravi, che si trascinano a stento. A suon di interventi dall'alto, di pressioni più o meno autoritarie. Un fiume di circolari assicura quel minimo di partecipazione che permette di sopravvivere....

I primi gruppi sono gruppi a forte coesione interna. I secondi ne sono privi.

L'aria che si respira, il clima che fa stare a proprio agio, è la coesione di gruppo.

Tecnicamente può essere definita come l'unione di spirito dei membri del gruppo, proveniente dall'attrazione esercitata su di essi dal gruppo stesso.

Possiamo immaginare il gruppo come un campo di forze: alcune tendono ad allontanare dal gruppo, altre invece tendono a conservare al suo interno (faremo esempi frequenti nel corso di questo capitolo). Il campo di forze centripete e centrifughe è una realtà: nessun gruppo è perfetto: tutti hanno elementi attraenti e elementi distraenti.

La coesione è la risultante di queste forze.

Se sono in maggior intensità le prime, il gruppo è coeso. Se predominano le seconde, il gruppo non è coeso, almeno quanto basta per farne una realtà "attraente".

Il problema allora rimbalza sull'analisi di queste forze. Parlare di coesione, soprattutto nel contesto al cui interno desideriamo porci, significa fare l'elenco delle forze centrifughe e di quelle centripete. Anche per razionalizzare, verbalizzare un fenomeno, spesso percepibile solo nelle conseguenze. (Si avverte la mancanza di coesione. Ma non se ne conoscono le cause). E per mettere in cantiere gli interventi relativi, onde assicurare al gruppo quel minimo di coesione che ne permetta la vita. Questa ultima affermazione ha schiuso un altro capitolo: la

coesione è la piattaforma che permette quella frequenza di interazioni personali la cui presenza definisce il gruppo primario.

Questo studio potrebbe perciò, in ultima analisi, intitolarsi: la strada per passare dai gruppi "comunque" (secondari) a gruppi primari.

Elenchiamo allora gli elementi "centripeti" e "centrifughi" del gruppo.

(a) Le forze che rendono il gruppo attraente, le forze cioè che permettono di scorgere nel gruppo la possibilità di realizzare e soddisfare le proprie esigenze. Più il gruppo risponde alle attese dei suoi membri, più la coesione è alta.

Ciascuno viene in un gruppo per "soddisfare" un suo progetto: ha un fascio di attese. Il gruppo ha, realisticamente, solo determinate capacità di realizzazione. Più o meno ampie, ma sempre limitate. Quindi non sempre e non per tutti, "quel" gruppo è una valida risposta. Ma non si tratta di un fenomeno "matematico". Attese e risposte variano, continuamente, a partire da alcune "forze".

Tentiamo un elenco di queste "forze":

- la reciproca conoscenza dei membri del gruppo (tutti gli elementi che permettono di conoscere a fondo gli altri, favoriscono la coesione: si tratta di metterli in cantiere, con decisione. E' inutile sognare un gruppo primario, se non si lavora per renderlo tale. Uscire assieme... a mangiare una buona pizza, permette quella conoscenza interpersonale che starà poi alla base di una buona coesione di gruppo. E' quindi un atto ... pastorale!);
- fiducia negli altri membri del gruppo (la fiducia è coltivata nello sforzo di trovare obiettivi di gruppo a carattere collaborativo: lavorare gomito a gomito crea innegabile fiducia);
- assimilazione personale degli scopi del gruppo (sembra un circolo vizioso, ma non lo è. Se io non conosco a fondo il significato del gruppo posso cullarmi continuamente in sogni utopici, posso chiedere ad un gruppo di sinistra extraparlamentare... di fare la catechesi ai preadolescenti. E mi sentirò frustrato dalla non adeguatezza del gruppo. La conoscenza precisa e chiara degli obiettivi del gruppo mi costringe, una volta per sempre, ad una scelta: pro o contro.
Una volta operata la scelta, scoprirò il gruppo veramente capace di rispondere alle mie attese);

- assimilazione delle norme del gruppo (è forse il fatto più rilevante. Man mano un membro del gruppo assimila le norme di gruppo, ridimensiona le sue attese alle reali capacità di risposta del gruppo. E' convinto di sognare un progetto, ed è felice di vedere che il gruppo lo realizza; mentre di fatto ha ridimensionato il suo progetto alla capacità di realizzazione del gruppo. Si noti come questa "catturazione" possa essere il primo momento da coltivare per creare coesione nel gruppo. Se l'animatore "lavora" sulle norme, in un primo tempo, riuscirà a creare coesione di gruppo, perché ciascuno si sentirà realizzato all'interno del gruppo. Ottenuta la coesione, può essere iniziato un processo inverso, di razionalizzazione, per permettere la integrazione a livello motivazionale).

(b) Il prezzo che l'individuo dovrebbe pagare se abbandonasse il gruppo.

Abbandonare un gruppo significa perdere quella gratificazione sociale di cui il gruppo è ricco; significa incorrere in punizioni sociali; significa operare un salto di barriera non sempre molto facile. L'affermazione va tradotta in termini sociologici, per non slittare verso una visione solo metafisica.

La società esterna, il mondo "fuori", esercita sempre un certo fascino. Talvolta è il fascino del proibito. Sempre è quello della novità, del "provare".

Il fascino dell'esterno è contrario alla coesione di gruppo.

Se si vuole coltivare la coesione è necessario creare buone alternative. Pensiamo che non sia utile parlare, in questo contesto, di spontaneità ad oltranza, soprattutto se ci si pone in prospettive educative e pastorali. Oltre tutto c'è non-direttività solo da una parte: la nostra. Il fascino dell'esterno esercita una notevole direttività.....

Concretamente si sottolineano due cose:

- la necessità di una certa intelligente pressione per far restare all'interno del gruppo (ammesso che l'essere dentro quel gruppo sia un fatto maturante per la persona in questione. Se non lo è ... non c'è bisogno di bruciare l'autorità per rompere il gruppo. Basta lasciar corda al fascino dell'esterno, per esempio, o basta manipolare un po' il morale del gruppo. E il gruppo si sfalderà da solo, per generazione spontanea. Si raggiunge lo scopo.... senza sporcarsi le mani!);
- la necessità di arricchire di un certo fascino alternativo, di un certo prestigio sociale il gruppo in questione. I mezzi sono molti: basta lasciar spazio alla fantasia e alla inventività giovanile.

(c) L'assenza, nella sfera di influenza del gruppo, di alternative con spinta superiore.

Siamo di fronte ad un fenomeno molto serio. Per i suoi risvolti. Per ottenere coesione, il gruppo deve essere costretto a vivere "all'interno", a non decentrarsi troppo. Iniziamo ad indicare il più semplice. Un campeggio fatto in alta montagna è fortemente funzionale alla coesione di gruppo: all'esterno non ci sono spinte alternative e la vita è quindi costretta all'interno. Questo fa coesione. Un campeggio fatto invece in un camping di una spiaggia sovrappollata è perfettamente inutile alla coesione di gruppo. Le alternative esterne sono troppo influenti.

Ma c'è un secondo aspetto, ben più rilevante, anche se meno apparente. La sua comprensione ci invita a riprendere un po' i temi del numero precedente.

Ogni gruppo, ne abbia coscienza o no, vive "dentro" la società globale. Essa esercita una pressione continua. Non è possibile ignorare questo fatto. Si metterebbe in azione la politica dello struzzo. E ci si priverebbe di un riferimento ecclesiale, nonostante le facili etichette e le molte parole contrarie. Nella chiesa, ciascuno è al servizio: quindi ogni gruppo ecclesiale è al servizio della società globale. Chiudersi è morire come chiesa.

E' necessario avere in attenzione la pressione del mondo circostante. Coltivare la coesione di gruppo significa "diminuire", controllare la pressione del mondo esterno. Se le norme di gruppo sono in una direzione (per la formazione dei membri) e le proposte della società in un'altra... o si lavora per cambiare queste proposte, evidentemente a cerchi concentrici, o si sarà presto o tardi risucchiati dalla società. C'è l'alternativa di cui sopra: chiudersi, rendersi impermeabili alla società. E' difficile. Forse utopico. Ma, in fondo, è contraddittorio con una scelta cristiana.

La coesione interna avviene attraverso un processo di liberazione della società esterna.

Proprio perché ogni individuo - lo ripetiamo - è socializzato da diverse agenzie. Egli è oggetto di proposte diverse. Interiorizza "norme" diverse, spesso contraddittorie (pensiamo al significato totalizzante della "croce" e alle proposte della società dei consumi..). Se non fa ordine, nel suo interno, è costretto alla disintegrazione, alla schizofrenia. Ma è difficile riuscire a metter ordine in un guazzabuglio del genere. L'ordine è spesso frutto dell'impegno di annullare le alternative contrarie, lottando per cambiare le agenzie che fanno proposte diverse. Ripetiamo: è utopico (almeno in prospettiva

di dinamica di gruppo) pensare di riuscire a mettere ordine solo chiudendosi sempre di più, in una coesione di gruppo forzata. E' difficile perché la coesione tenderà a saltare, appena le alternative esterne avranno più fascino di quelle interne (e la storia di molti gruppi lo insegna).

(d) La necessità di superare situazioni emotive particolarmente impegnative rafforza la coesione di gruppo. Ci si stringe, tutti, di fronte ad un pericolo.

Questo comporta:

- la necessità di ricercare obiettivi per il gruppo di ordine collaborativo (che siano attingibili cioè soltanto attraverso il contributo di tutti);
- la necessità di una certa competitività con il mondo esterno: la competitività favorisce la coesione collaborativa all'interno (si rilegga però quanto è stato ricordato a proposito di una strumentalizzazione della competitività: per la coesione di gruppo, ma contro la maturazione ecclesiale delle persone);
- la necessità di un obiettivo di ordine operativo: l'azione porta alla coesione. L'obiettivo a carattere speculativo (il "pensare" solo, difficilmente porta alla coesione, a meno non subentrino altri elementi di maturazione personale);
- la attingibilità dell'obiettivo: un obiettivo troppo elevato produce la coscienza dell'incapacità e quindi provoca frustrazioni, rompendo di conseguenza la coesione di gruppo.

(e) L'omogeneità favorisce la coesione

E' una facile constatazione. Non sempre però la omogeneità può essere previa al gruppo, soprattutto in contesto ecclesiale, se è vero che la chiesa è la "rete gettata nel mare che raccoglie ogni genere di pesci". Se l'omogeneità non è sempre possibile, è invece sempre possibile una omogeneità coltivata, raggiunta cioè attraverso la diffusione capillare delle informazioni. La comunicazione produce omogeneità.

(f) La flessibilità delle norme

La rigidità delle norme se da un lato porta all'uniformità di comportamento (e quindi alla coesione), dall'altro provoca inevitabilmente il dissenso (e quindi rompe la coesione).

Del resto l'esperienza prova che i gruppi a più ristretti limiti di tolleranza (quelli cioè con norme molto rigide) soffrono più intensamente di frustrazioni (e quindi ne scapitano di coesione), di fronte

ad obiettivi difficilmente attingibili. Se non si riesce a raggiungere quello scopo per cui ci si sentiva tanto decisamente impegnati... la crisi è inevitabile.

(g) Il numero

Il numero dei componenti un gruppo gioca un peso notevole nella coesione del gruppo stesso: se è troppo alto sono difficili gli scambi a faccia a faccia, così importanti nella vita del gruppo, e quindi è difficile la coesione di gruppo.

I testi di dinamica di gruppo offrono delle cifre ottimali: tutti parlano di un optimum che può variare da 10 a 15 elementi.

In prospettiva pastorale è necessario fare un discorso più preciso. Iniziamo a sottolineare gli aspetti certi, i punti limiti.

- L'ideale rimane il gruppo ottimale (10/15 individui): è necessario mettere in cantiere tutta la buona volontà "concreta" per tenere a questa meta.

- Ci sono dei punti-estremi toccati i quali non c'è buona volontà che tenga. Se, in concreto, il gruppo raggiunge cifre troppo alte di partecipazione (un centinaio di individui, soprattutto se si tratta di giovani....) è "fisicamente" impossibile la presenza di interazioni intense a faccia a faccia. Il gruppo, nella sua globalità, non sarà mai gruppo primario, nonostante le ripetute raccomandazioni, nonostante le pressioni e l'eventuale buona volontà dei soci....

Sarà un ottimo gruppo di lavoro: potrà, nel caso, consolare qualche autorità facilmente accontentabile sul piano del numero, ma i "contenuti" per cui il gruppo è terapeutico, saranno di fatto assenti (o presenti in minima misura...). Oltre ciò, per la naturale tensione verso rapporti primari, il gruppo "di fatto" si spezzerà in sottogruppi, al cui interno, si ricostruirà la realtà gruppo. Se non sono "controllati" potranno dare origine a forti conflitti interni, con tutte le conseguenze del caso.

- Il gruppo "pastorale" può e deve essere composto di un numero più alto dell'ottimale. Non sempre è possibile avere gli animatori sufficienti, non sempre è opportuno smembrare i gruppi in base a motivi tecnici, non sempre è opportuno chiudere le porte quando il gruppo è preso d'assalto (anche perché un gruppo funzionante, se sa mettere in cantiere una saggia "politica dei nuovi", fatta di atteggiamenti e non di documenti, è una testimonianza vivente, è educativo proprio nella sua esistenza...).

Accettare un gruppo con un numero alto di membri comporta alcune attenzioni urgenti: sono quegli elementi che, più di altri, con i fatti, lo qualificano come gruppo ecclesiale:

- I rapporti interpersonali possono rispondere a dati istintuali: antipatia/simpatia sono atteggiamenti preumani. E' necessario ~~"programmare"~~ rapporti con gli altri membri, al di là di questa spontaneità.
- Credere alla "morte come strada alla vita" (una realtà tipicamente cristiana) significa, per questo concreto gruppo, superare continuamente la tentazione di cullarsi nella coesione conquistata, per entrare in rapporto coltivato e programmato con il nuovo, con l'ultimo, con il dissenziente, con chi è in crisi. D'altra parte, questa apertura ricercata è altamente funzionale alla maturità del gruppo. Conduce, trionfalmente, alla "vita", anche se la strada è lastricata di morte.
- Se la coesione tra molti è più difficile, è necessario mettere in cantiere momenti forti più frequenti e più intensi, proprio per superare le difficoltà oggettive, attraverso una strategia più attenta.
- Un'ultima cosa, forse la più importante di tutte. E' necessario che il gruppo tenda a ritrovare la coesione attorno ai valori che persegue e non solo attorno a rapporti primari. E' un discorso molto duro, se si vuole; ma molto importante, soprattutto oggi. La chiesa non è solo lo insieme degli amici: è piuttosto l'insieme di coloro che hanno scelto di realizzare, in sé e negli altri, la "pasqua" di Cristo: l'insieme delle persone che hanno voglia di fare qualcosa di serio implicitamente o esplicitamente in nome di Cristo Signore. Tra loro deve correre "amicizia": ma radicandola sulla comune tensione. La spinta a farsi realizzatori della "pasqua" di Cristo fa coesione, anche se di fatto non ci si conosce. La primarietà dei rapporti è importante ma non essenziale. L'essenziale è questa concreta scelta; essenziale è la percezione di essere a collaborare ad uno stesso obiettivo; essenziale cioè è la coesione attorno al valore (della liberazione/pasqua, per stare al progetto avanzato).

Se il gruppo vuole situarsi in contesto ecclesiale, al di là delle facili parole, dovrà raggiungere (o tendere a raggiungere) questo "ideale". Dovrà cioè tendere a creare una coesione di gruppo - che tenga profondo conto dei rapporti primari - ma che sia aperta a tutti, in base proprio alla consonanza di ideali/valori perseguiti. Se, quindi, nella prima tappa della vita di un gruppo andranno coltivati soprattutto i rapporti primari interpersonali, nella seconda tappa l'animatore è chiamato a guidare alla percezione dei valori del gruppo, è chiamato a far scoprire che si è assieme, non tanto per gratificarsi reciprocamente, quanto per un servizio serio da porre in atto.

Riprenderemo il discorso a proposito del gruppo dei giovani leaders "cristiani": per loro specialmente è essenziale questa coesione sopra i valori.

(h) Il morale del gruppo

Un peso molto grande, spesso determinante, nella coesione del gruppo è giocato dal livello del "morale" del gruppo.

E' possibile fare un elenco degli elementi che alzano (e per contrario: che deprimono) il morale: una serie di ricerche ce lo permette.

E' importante sottolineare immediatamente un fatto: il morale del gruppo è molto spesso nelle mani dell'autorità, è cioè uno degli elementi maggiormente manipolabili. Se l'autorità toglie prestigio, se mette in circolazione "certe" voci, se spinge a progettare obiettivi troppo alti e irraggiungibili, se collabora a rendere difficile la loro realizzazione... butta il gruppo in uno stato di demoralizzazione che è l'anticamera di tensioni e conflitti, capaci di farlo giungere alla morte.

Trascriviamo un elenco di questi elementi che favoriscono/perturbano il morale del gruppo, rimandandone un approfondimento anche descrittivo a Mucchielli (pag. 112):

- buon andamento delle relazioni affettive interpersonali (e per contrario: insinuazioni, voci, atte a creare la diffidenza tra i membri del gruppo);
- buon andamento delle relazioni con l'autorità formale (e, per contrario, diffidenza dell'autorità nei confronti del gruppo, interventi che tolgano prestigio o avanzino prospettive anche sfumate di non accettazione);
- fiducia nell'accessibilità degli obiettivi del gruppo (e per contrario, la proposta di obiettivi irraggiungibili);
- cooperazione, corresponsabilità, partecipazione alla gestione del gruppo (e, per contrario, dissociazione del gruppo, attraverso la costituzione di sottogruppi o il rifiuto di una gestione corresponsabile);
- sopportazione delle pressioni esterne (e per contrario, intensificazione di pressioni attraverso i vari gruppi di riferimento degli individui del gruppo in questione, pressione sulle famiglie.....);
- ambiente gaio e disteso (e, per contrario, rendere "pericolose" le riunioni, creazione di un ambiente greve);
- capacità di autocritica e di riflessione dei membri del gruppo (e per contrario, accettazione facile delle voci, delle insinuazioni, delle informazioni....).

 LE TENSIONI

Il fenomeno della presenza di tensioni, nell'esperienza di un gruppo, merita una riflessione attenta. La crisi di molti gruppi e la loro morte immatura o - peggio - lo strascinarsi avanti con passo stanco, affaticato, senza più alcuna incidenza reale nella maturazione dei membri e nel servizio all'ambiente... tutto questo dipende dalla presenza di tensioni all'interno del gruppo, tensioni cui non si è in grado di fornire una terapia adeguata (già in altro contesto si è sottolineata la pericolosità insita in quella operazione psicologica, dettata spesso da una malintesa ansia di sopravvivenza, che è la rimozione; cfr. il paragrafo sull'inconscio di gruppo).

E' necessario precisare immediatamente che non tutti i conflitti sono negativi. Spesso in presenza di opinioni diverse, che conducono a contrasti verbali, a conflitti intellettuali, il "polverone" ideologico che si solleva al momento delle varie "verifiche", sono indici della alta vitalità del gruppo. Un gruppo catturato dalle norme non ha conflitti al suo interno, o tende a sanarli molto in fretta... ma non è "vivo": rischia di assomigliare a quell'ordine perfetto e statico presente... nei cimiteri.

I contrasti non sono ancora tensioni: qualche volta possono condurre a tensioni, a lungo andare; possono essere la "spia" accesa di un principio di tensioni; o possono indicare un alto livello di vita e di ricerca.

Solo chi è "dentro", ha le carte in regola per giudicare.

Le tensioni, invece, sono uno stato emozionale, latente e collettivo, che turba l'armonia (e quindi il lavoro) del gruppo.

I tre aggettivi inseriti nella definizione sono tutti importanti.

- stato emozionale: le tensioni toccano cioè la sfera istintuale della esperienza di gruppo. Non la sua razionalità. Da qui la loro pericolosità: sono una forza potenziale non ancora sufficientemente incanalata e controllata.

Di qui, pure, una prima embrionale indicazione terapeutica: la razionalizzazione delle tensioni (il dare cioè alle tensioni un "nome", catalogandole e comprendendole) è la via maestra per il loro superamento,

senza essere costretti a ricorrere a interventi reozionali.

- stato latente: i membri del gruppo avvertono di soffrire uno stato di crisi, ma non sanno di che si tratta. Il fenomeno è sotterraneo. All'esterno può avere alcune emergenze, magari preoccupanti, ma non è lì che va colpito. Il male, il marcio, è più nel profondo. Riprenderemo il discorso.

- stato collettivo: le tensioni prendono tutto il gruppo. Sono un fatto del gruppo, non un problema individuale. Anche se all'origine interessano uno o due individui soltanto. E' importante avvertirlo. Facciamo un esempio. In un gruppo di discussione, un individuo non partecipa affatto. E' presente solo fisicamente, proprio perché non ne può fare a meno. La sua presenza passiva infastidisce decisamente il procedere del gruppo. Lo turba, minandone armonia e lavoro. Lo mette in stato di tensione. Il suo disimpegno non è un "fatto suo".... come magari potrebbe apparire a prima vista. La crisi di un membro diventa crisi collettiva: tutti risentono del peso di questo membro passivo. Così, ancora, in un contrasto di leadership. Non è una lotta a due: è un "affare" di gruppo.

Origine delle tensioni

Si diceva che le tensioni sono un fenomeno latente. Tentare un elenco (evidentemente solo esemplificativo e quindi non esaustivo) dei motivi che danno origine a tensioni in un gruppo, è quindi battere una strada diversa dalla percezione soggettiva della realtà, è utilizzare un processo deduttivo. In concreto, prima il gruppo avverte reazioni "strane", atteggiamenti fuori del normale. Poi, se cerca di indagare su quanto sta vivendo, risale ai motivi che stanno alla base di queste reazioni-tensioni (quei motivi che vogliamo tentare di elencare).

Nella realtà oggettiva, invece, non è inutile ricordare che prima sono i vari motivi originanti, poi le tensioni, poi le varie reazioni.

Tentare un elenco di questi motivi può essere utile a chi, per vocazione o per professione, desidera dare una mano al gruppo a razionalizzare le tensioni, per curarle.

Le tensioni possono nascere da:

- conflitti di insicurezza: il gruppo non ha più valori da aggredire, non sa più che fare, è rimasto di fatto "disoccupato"; il gruppo è bloccato, nel suo cammino, da un ostacolo, neppure identificato o percepito come insormontabile....
- conflitti di "morale": la demoralizzazione sta alla base di molte

tensioni di gruppo. In altro contesto si sono elencati gli elementi che alzano/abbassano il morale del gruppo, ricordandone la grande manipolabilità;

- conflitti di autorità: le lotte tra leaders, le "guerre di successione", l'errato equilibrio tra struttura formale e informale, tra leader effettivo e leader imposto al gruppo per la sua funzionalità (anche pastorale);
il mancato raccordo con l'autorità ufficiale esterna al gruppo;
- conflitti di "prestigio": se il gruppo non ha trovato un punto di raccordo con l'ambiente esterno, il fascino dell'alternativa (il nuovo o il proibito!) è assai pericoloso per la coesione all'interno del gruppo: la società globale esercita una pressione su ogni gruppo, anche i più isolati con cura speciale, che non è sufficiente ignorare per annullare.

La manifestazione esterna delle tensioni

Se la tensione è un fenomeno latente, come è possibile avvertirne allo esterno la presenza? Quali sono i "punti-spia"?

Le tensioni emergono all'esterno attraverso "reazioni". Esse sono di due tipi: alcune in linea di continuità con le tensioni, altre a carattere "sublimatorio". Ci spiegheremo facendo esempi.

+ reazioni "continue" rispetto alle tensioni

Si parla di continuità quando ciò che emerge è molto simile a ciò che sta alla base. E' quindi facile risalire: un pronunciato litigio tra i due leaders del gruppo manifesta la presenza di un forte conflitto di leadership. Litigio e conflitto non sono evidentemente la stessa cosa: stanno tra loro come causa ad effetto, come segno e realtà.

Le reazioni più comuni sono:

- accesi contrasti
- prolungati silenzi nel corso delle riunioni di gruppo
- disimpegni, mancanza di partecipazione attiva
- frequenti e ingiustificate assenze
- facilità alla deviazione ideologica
- continua ansia di ridefinire i limiti di tolleranza del gruppo.

Tutti questi fenomeni (ed altri simili) così frequenti nella vita dei gruppi, "segnalano", come la spia accesa nel cruscotto dell'automobile, che qualcosa non va. Qualcosa di più profondo, di più inserito nel quadro sotterraneo del gruppo.

Quando si accende la spia dell'olio, in un'auto, nessuno va dall'elet-

trauto (pensando ad un guasto elettrico), ma si blocca immediatamente la macchina, per esaminare il funzionamento del motore.

Le reazioni appellano alle tensioni. Non sono curabili intervenendo a quel livello (chiedendo e insistendo per una partecipazione più costante, invitando a rappacificarsi, richiamando la disciplina di gruppo...), ma più a monte, individuando la tensione che sta all'origine e "curandola".

+ reazioni a carattere "sublimatorio"

Molto spesso la tensione è scaricata in una serie di reazioni che apparentemente non hanno nulla in comune con la tensione che sta all'origine.

Sembrano fenomeni "strani"; e null'altro.

Eppure il gruppo esplose, con questi gesti inconsulti; come un individuo la cui vita psichica sia stata per troppo tempo compressa.

Queste esplosioni sono un segno "convenzionale" (leggibile cioè solo attraverso una conoscenza degli elementi cifrati...) di una tensione presente. Si noti come queste azioni possono procurare al gruppo un momentaneo sollievo. Pericoloso, perché può condurre alla rimozione della tensione: lo stato emotivo della tensione è ricacciato indietro da un'emozione più forte!

Curare il gesto strano compiuto dal gruppo significa individuare la tensione presente. Ed eliminarla.

Queste reazioni possono essere:

- un improvviso acceso interesse. Dopo una riunione strascicata, con lunghi e pesanti silenzi, all'improvviso l'attenzione si concentra su di un punto marginale, magari fuori tema.... Tutto sembra rianarsi. La crisi del gruppo si è scaricata: ma è un'esplosione verso la morte del gruppo, perché non permette di cogliere ciò che non funzionava, di individuare cioè la causa di quell'assenteismo sui problemi "seri";
- risate, chiasso, battute, un canto (esplosivo e fuori programma);
- l'accettazione di un ruolo ufficiale per un membro dissenziente: si istituzionalizza (inventando uno stato apposito, nel quadro del gruppo) il fatto che "quel tale" non è d'accordo, per non ascoltare i suoi rimbrotti e soprattutto per rimuovere la spina di una crisi di valori, latente nel gruppo;
- la creazione di un "capro espiatorio" di gruppo, di uno stato ufficiale di scarico di tutte le colpe sul "colpevole per eccellenza",

per non mettere il dito sulla piaga vera.

Alla presenza di reazioni come quelle descritte, è certo più difficile risalire al vero motivo della crisi, individuando le tensioni che stanno all'origine di questi atteggiamenti.

Eppure non c'è altra strada.

La cura delle tensioni

Riprendiamo, solo per sottolinearlo, un tema che è già emerso con abbondanza di particolari.

Curare le tensioni significa:

- passare dalla reazione alla tensione, passare dallo stato latente a quello manifesto, dando un "nome" alla tensione;
- razionalizzare il più possibile il fenomeno, per cogliere ciò che vi è in esso di reale e ciò che invece è solo emotività; ciò che è normale, tra persone vive (alcuni contrasti sono il segno che... si è ancora tra i vivi) e ciò che invece è patologico;
- togliere (senza mai rimuovere) le cause, attraverso uno sforzo di collaborazione condotto da tutti i membri del gruppo.

In questa terapia, evidentemente tutt'altro che semplice, è chiamato in causa, direttamente e immediatamente, l'animatore.

L'incidenza pastorale di una retta terapia, è enorme. Basti pensare, per esempio, alla scoperta del senso della speranza, in una crisi di efficienza di un gruppo ecclesiale.

L'animatore è l'unico realmente in grado di porre in atto il processo descritto. Gli altri sono abitualmente troppo catturati dal gruppo (sarebbe grave che anche l'animatore fosse uno di questi prigionieri...).

Un altro fatto va ricordato, in questo contesto. Molti gruppi, a livello adolescenziale (come età o come "maturità") non vogliono un adulto al proprio interno: si dichiarano autosufficienti.

L'adulto non può imporsi, con il peso dell'autorità. Sarebbe controproducente.

Quando il gruppo è in crisi cerca un salvatore, esplicitamente o implicitamente. Le tensioni sono un momento privilegiato per l'ingresso dell'adulto nel gruppo.

Ma si richiedono moltissime attenzioni: il momento critico dura poco tempo; un non avveduto ingresso dell'animatore (un ingresso trionfalistico, per intenderci) potrebbe strumentalizzare il gruppo e ributtarlo in crisi. Sull'argomento è già stato scritto, con abbondanza di particolari. Non lo ripetiamo. Rimandiamo, gli interessati, alle pagine 76-78 di Pastorale e dinamica di gruppo (LDC, 1970).

LA LEADERSHIP NEL GRUPPO

In molti contesti abbiamo parlato ripetutamente del leader di gruppo, sottolineandone funzione, compiti, limiti.

E' opportuno, ora, riprendere in sintesi alcune linee, soprattutto per tracciarne un'inquadratura a carattere pastorale.

Il "fatto" di una leadership

E' abbastanza facile affermare l'esistenza di una certa leadership all'interno di ogni gruppo. Meno facile è invece tentare di precisare in termini tecnici la dinamica di questa leadership. Molte variabili entrano in gioco, quando si tenta una sistemazione del genere; ed è troppo incombente la tentazione di generalizzare, dimenticando che ogni gruppo è un fascio di fenomeni originale e autonomo (pur in quella continuità che permette la costruzione di una dinamica di gruppo).

Mucchielli elenca le seguenti variabili:

- il grado di strutturazione formale del gruppo
- l'adeguamento di questa struttura formale agli obiettivi del gruppo
- la posizione del leader in questa struttura
- il modo con cui egli svolge il suo compito
- la situazione attuale vissuta dal gruppo
- il rapporto tra questa struttura attuale e gli obiettivi generali del gruppo
- il carattere del soggetto
- le sue risorse personali per comprendere i bisogni e fronteggiare le situazioni impreviste
- il livello di coscienza degli obiettivi che il gruppo ha
- il prestigio in genere di "un" leader, in quel gruppo.

Generalmente, oggi, il ruolo del leader nel gruppo sta slittando da una concezione statica di un "capo", scelto quasi a rappresentante ufficiale del gruppo (l'individuo che sta al vertice dell'organigramma del gruppo), alla visione più dinamica di una leadership funzionale: è leader nel gruppo colui che qui-ora incarna meglio la realtà del gruppo, che sa esprimere meglio ciò che passa qui-ora nella esperienza del

gruppo, che sa qui-ora coordinare meglio l'attività del gruppo. Può sembrare strano; il cambio di prospettiva è - a nostro avviso - solo nominale.

Lo slittamento è più apparente che reale: si pensi a quanto è stato ricordato parlando della funzione della norma a proposito del rapporto dominanza/sudditanza. Poichè l'autorità gratifica chi la possiede, il leader tende a stabilizzare quella situazione di gruppo, da cui egli ha ricavato la spinta alla sua leadership: da leader funzionale tende a diventare leader istituzionale, non istituzionalizzando il suo ruolo, ma istituzionalizzando la situazione da cui è emerso il suo ruolo.

Per questo è possibile pensare ad una certa stabilità di leadership, anche nei gruppi i più spontanei (e la constatazione qui fatta a livello di riflessione può essere facilmente verificata a livello di fatti).

Lo sviluppo della leadership

Cristallizzando (e quindi categorizzando) alcune esperienze, è possibile tracciare un iter di sviluppo della dinamica del potere allo interno di un gruppo "di lavoro". I gruppi "di discussione", quelli cioè a prevalente attività "verbale", possono ritrovarsi in questo processo, con qualche adattamento; tenendo in conto, per esempio, il fatto che la leadership è, in essi, monopolizzata soprattutto da chi dà sicurezza al gruppo, perché capace di incoraggiare ad esprimersi, capace di ascoltare sottolineando gli aspetti più interessanti dello intervento, capace di più facile e completa comprensione delle opinioni altrui.

+ la formazione del gruppo

In un gruppo sorto per un progetto di tipo operativo, la funzionalità e l'efficienza richiedono una distribuzione di ruoli. Il progetto operativo è attingibile, per definizione (se è l'elemento di coesione del gruppo), attraverso una collaborazione. La collaborazione richiede un certo collegamento.

In caso di conflitto tra ruoli, di fronte a scelte urgenti come nella ordinaria amministrazione, è necessario appellarsi ad uno che decida. Il coordinamento diventa intervento decisionale, presa di posizione, responsabile e responsabilizzante, scelta tra alternative.

La leadership (il coordinamento che diventa decisione) è "funzione" per creare un equilibrio (almeno) momentaneo tra la valutazione di una determinata situazione, in rapporto all'esigenza del gruppo di

raggiungere gli obiettivi prefissati.

+ il consolidamento della leadership

Se il gruppo tende a persistere nella stessa attività (e il fenomeno è normale, per la sicurezza di efficienza di cui il gruppo è gratificato quando compie le attività per cui si sente particolarmente esperto), la struttura di potere (leadership) tende a consolidarsi. Ormai il suo ruolo è istituzionalizzato. Anche perché la definizione dei diritti/doveri del leader e la sua "riconosciuta" competenza dà sicurezza al gruppo, mentre l'esercizio del potere gratifica chi lo detiene. Il cerchio si stringe, in una spirale continua.

Si noti come anche l'esperto, nel gruppo, tende a istituzionalizzarsi, trasformando la sua consulenza/competenza in rapporto di potere, con tensione ad allargare i punti di contatto a tutta l'esperienza del gruppo, facendo braccia nello spontaneo muro che protegge la libertà dei membri del gruppo, propria dalla sua reale competenza.

+ gruppo formalizzato

Finora il ruolo del leader era di tipo "carismatico": il rapporto di dipendenza/sudditanza era legato alla sua persona, alla sua reale capacità. Man mano che il gruppo si istituzionalizza, come gruppo, e si crea una sua struttura formale (e la spirale è molto facile), si stabiliscono le caratteristiche richieste per ricoprire una certa carica: si passa cioè dalle caratteristiche di cui il leader era ricco (ritenute, per esperienza, funzionali alla vita attiva del gruppo), alla descrizione delle caratteristiche in astratto, donando l'autorità nel gruppo a chi incarna queste determinate caratteristiche. Si passa da una leadership di tipo carismatico ad una tipo istituzionale.

Problemi pastorali

La dinamica del potere (leadership) descritta sommariamente in queste battute e nel corso di questi "appunti", ha rilevanza pastorale?

La risposta è certamente affermativa. Il peso del leader è determinante nella vita del gruppo. Quindi la sua funzione è egualmente determinante nello sviluppo educativo-pastorale del gruppo. In altre parole, non è possibile ipotizzare una "conduzione" pastorale del gruppo (quindi una sua utilizzazione come momento-base per una educazione alla vita di fede), se non prendendo atto, in termini operativi, della realtà "leader".

I problemi rimbalzano, molti e immediati.

Il leader effettivo del gruppo (quello che il gruppo evidenzia per processo - più o meno - spontaneo) è anche un leader "efficiente" in prospettiva pastorale?

E se non lo è, è possibile contrapporre a questo leader effettivo una leadership istituzionalizzata a tavolino, secondo una certa prospettiva educativo-pastorale?

E' possibile cioè formare quasi in vitro una scuola di leader e "imporli" ai vari gruppi esistenti?

O non è meglio estrarre dai vari gruppi reali, i leaders effettivi, per coltivarli in una leadership che sia anche "funzionale" da un punto di vista educativo-pastorale?

In quali termini è possibile parlare di "formazione" dei leaders?

Tutti problemi - questi e altri simili - che affiorano immediatamente, appena si rilegge il discorso sulla leadership di gruppo, con una "preoccupazione" di ordine pastorale.

Oggi affiora un altro problema.

E' possibile parlare di una leadership individuale (un leader per ogni gruppo) oppure non è meglio parlare di una leadership collettiva (un gruppo di giovani che si pone come fermento di animazione cristiana all'interno di una convivenza e della società globale, attraverso ruoli e cerchi concentrici: dall'animazione dei vari gruppi fino all'intervento nella società globale)?

Se questa realtà è oggi significativa e funzionale in prospettiva pastorale, come muoversi per "creare" o "coltivare" gruppi del genere? Di che tipo di gruppi conviene parlare? Che tipo di formazione devono avere? Come possono questi giovani scoprire una vocazione così impegnativa? Come possono praticamente equilibrare la loro missione (il servizio di animazione) e la loro formazione?

A tutte queste domande cercheremo di offrire un tentativo di risposta attraverso il progetto che segue. Si tratta di indicazioni di tipo soprattutto metodologico, anche se avanzano qua e là qualche proposta a carattere più contenutistico.

Parlare di "proposta" significa (ed è necessario ricordarlo) che siamo in presenza di suggerimenti che vanno ripensati attraverso un confronto con la realtà concreta in cui ciascuno si trova immerso, ma tenendo uno sguardo attento alla curva di cammino dell'attuale contesto sociale ed ecclesiale italiano.

UNA PROPOSTA PER LA FORMAZIONE DEI LEADERS

Precisazione su alcuni termini

(a) leaders-animatori

Nella proposta pastorale offerta i due termini sono usati sempre affiancati. Questo per una precisa opzione, attraverso cui si cerca di qualificare la linea metodologica:

- nel leaders (giovane soprattutto coetaneo) prevale la testimonianza immediata e diretta, attraverso l'entusiasmo e la vicinanza di visione delle cose, età, sensibilità
- nell'animatore (giovane più maturo e riflessivo, di qualche anno più adulto) prevale la preparazione tecnica, prevale la scientificità nella strategia d'intervento.

Parlare di prevalenza è sottolineare soprattutto la continuità pur nella specificità. La soglia che separa il leader dall'animatore è molto incerta e duttile.

Per questa continuità si ipotizza un unico scopo, cui partecipano sia i leaders che gli animatori: la distinzione è più a livello dell'educatore che nella realtà dell'impegno di servizio.

(b) gruppo di riferimento e di appartenenza

Per delineare la specificità del gruppo entro cui vivono i giovani leaders e animatori si utilizzano due categorie di dinamica di gruppo:

- gruppo di riferimento: gruppo del quale il soggetto è membro (benché non debba forzatamente essere il gruppo al quale partecipa attualmente) e del quale ha assimilato le norme, i valori, le opinioni, i modelli di comportamento, al punto che la sua partecipazione attuale ad altri gruppi è regolata dall'identificazione a questo gruppo esterno al quale aderisce. Il gruppo di appartenenza attuale può anche divenire gruppo di riferimento.
- gruppo di appartenenza: gruppo nel quale il soggetto è presente, al

quale partecipa, nel quale ha un ruolo ed una funzione (soltanto magari quella di esserne membro). Per questo motivo, è il gruppo del quale subisce l'influenza diretta durante il periodo della sua partecipazione.

(c) leadership statica e leadership dinamica

La proposta pastorale offerta da queste pagine tende a far passare da una visione statica e funzionale dell'animazione cristiana di una convivenza, ad una linea più dinamica, secondo due direttrici:

- l'accettazione-assunzione di processi spontanei giovanili, corretti e integrati da contributi tecnici: invece di studiare a tavolino una certa linea di cammino ottimale (il classico rapporto élite-gruppo-massa) si preferisce penetrare il significato delle attuali tendenze presenti nel mondo giovanile, per immettere, al loro interno, il correttivo della tecnica;
- l'accettazione di un dinamismo a cerchi concentrici, finalizzato ad una presenza animatrice nella "società globale" (passaggio cioè da una attenzione limitata all'animazione dei vari gruppi esistenti in una convivenza educativa ad un preciso "servizio" alla società globale, attraverso la convivenza in questione e i vari gruppi al suo interno).

La nostra proposta

(a) In una società tendente alla secolarizzazione (cfr. il quadro sociologico offerto da Rusconi-Saraceno in Ideologia religiosa e conflitto sociale, De Donato-Bari, nella chiave di lettura di Milanesi, in Note di Pastorale Giovanile, 1971/12), Cristo è comunicabile solo per mediazione esperienziale.

L'animazione cristiana avviene attraverso la "testimonianza" di un gruppo di giovani fortemente impegnati: élite-forza.

- la comunicazione di Cristo avviene attraverso la testimonianza
- e non di un singolo ma di un "gruppo": una testimonianza collettiva (cfr. anche RdC 200).

(b) Questi giovani impegnati (leaders e animatori) hanno bisogno del supporto di un gruppo, come luogo in cui si coltiva la loro capacità di testimonianza. E d'altra parte sono cristianamente significativi solo se la loro vita è vissuta dentro il proprio ambiente: un leader-animatore "estratto" dal gruppo intristisce e muore, per

ché si priva di ciò che caratterizza la sua identità: il servizio.

(c) La costituzione in leaders-animatori non avviene per chiamata dall'esterno (se non nel momento in cui essi razionalizzano la propria vocazione in una "scuola di orientamento vocazionale", come si dirà in seguito), ma per una presa di coscienza totalmente personale:

- un gruppo o alcuni giovani si confrontano con un fascio di valori ("ideale");
- si ritrovano in essi e li condividono;
- sentono il bisogno di tradurli nella vita quotidiana, per coerenza alla propria identità;
- iniziano quindi un doppio processo di circolazione dei "valori condivisi" (un unico processo a doppia polarità):
 - o approfondiscono la condivisione e la coscienza dei valori, creando così coesione nel loro gruppo,
 - o interagiscono con il mondo esterno, con la convivenza o la società globale, a partire dal fascio dei valori condivisi, stimolando una continua azione di gruppo.

(d) In concreto, parlare di leaders e animatori come "forza-animatrice" significa rendere efficiente, in ogni convivenza educativa, un movimento circolatorio più o meno simile a questo:

società globale
 massa della convivenza
 vari gruppi esistenti
 leaders e animatori "tecnici" ----- un gruppo di giovani
 confronto con un fascio di valori condivisibili
 comunità di vita ecclesiale intensa
 "servizio"
 di animazione dei vari gruppi-della convivenza-della società globale.

(e) Questa ipotesi connota alcuni problemi pastorali dalla cui soluzione dipende il significato della stessa:

- scelta e circolazione di un fascio di valori condivisibili,
- rapporto tra gruppo di riferimento (la "comunità" dei giovani leaders-animatori) e i vari gruppi di appartenenza di servizio, nella convivenza e nella società globale.

A questo livello si situa la riflessione che segue.

I valori condivisi

L'elemento che determina la coesione di un gruppo in un quadro di maturità psicologica è la condivisione di un fascio di valori: i membri del gruppo sentono come proprio il gruppo, non per la gratificazione psicologica (simpatia, attrattiva, sostegno di un generico trovarsi tra amici) che esso produce, ma per la sua identità e la sua azione verso l'esterno.

(a) caratteristiche con cui è possibile presentare un fascio di valori perché diventino forza-portante di un gruppo

- l'insieme dei valori che si vogliono perseguire deve rappresentare una proposta chiara, precisa, impegnativa e concreta. Non è possibile fare proposte generiche o vaghe.

- l'insieme dei valori deve essere tale che prenda la vita di colui che agisce e di colui verso cui si agisce. L'animazione di un interesse sportivo o culturale, per esempio, non è un valore "globale": non ha quindi la caratterizzazione per essere totalizzante.

- i valori devono presentarsi come fascinosi:

- . a livello psicologico, perché innestati nelle attuali tendenze del gruppo giovanile interessato
- . a livello sociale, perché proiettanti verso una dinamica attiva e non come sostegno strutturale
- . a livello culturale, perché valutati e sostenuti dall'ambiente circostante, carichi di prestigio, cioè, nei confronti della cultura dell'ambiente.

- i valori non possono essere mediati da sottolineature verbali, ma vanno presentati incarnati

- . o in un gruppo che già li sta vivendo
- . o in una esperienza che serva da momento-choc (il significato di Taizé per molti giovani cristiani). Il tema sarà ripreso al punto (c).

- i valori devono essere caratterizzati da una realizzazione loro che sia possibile solo in gruppo. Se i giovani dovranno vivere in gruppo e se il gruppo è coeso a partire dal livello di collaborazione (e non a livello di competitività), è necessario che il gruppo senta di poter attingere il fine (i valori condivisi) solo attraverso una stretta reciproca collaborazione.

- (b) contenuto dell'ideale del gruppo degli animatori-leaders: quali valori in concreto possono essere avvertiti come condivisibili e totalizzanti da un concreto gruppo di giovani, oggi?

La risposta all'interrogativo non può essere data che in situazione: ogni gruppo ha una sua risposta. Ma non in assoluto.

Da una parte non è possibile isolarsi (è necessario che i giovani impegnati in una chiesa locale si sentano idealmente collegati con tutti gli altri amici che hanno uno stesso progetto); dall'altra le scelte troppo locali non sono sempre le più adeguate e funzionali, le più di "servizio".

Per questo, la descrizione di un fascio di valori potrebbe essere fatta tenendo conto:

- dell'invenzione dei giovani (spontaneo)
- delle esigenze locali e globali (reale)
- delle esigenze ideali (ideale)

La mediazione dell'adulto/educatore raggiunge un possibile concreto attraverso cui incarnare il fascio dei valori da condividersi.

Questo processo rifiuta in blocco la costituzione di un fascio di valori

- precostituito, da far passare comunque e a chiunque
- funzionale, alla conservazione del sistema
- assoluto, nel tempo e nello spazio.

Quale in concreto?

Tenendo conto del movimento giovanile spontaneo e delle molte esperienze in atto, sembra che si possano ritrovare tutte le caratteristiche sopra elencate in questo "ideale":

Giovani impegnati per collaborare alla pasqua di Cristo liberando se stessi e gli altri in una società liberata

(uomini autentici, in una società libera).

(per una comprensione più precisa del significato di "pasqua", di "liberazione", all'interno del mistero di Cristo, si rimanda all'analisi teologica di E. Viganò, pubblicata in Note di Pastorale Giovanile, 1972/2).

Questo comporta due momenti centrali dell'esperienza di vita di fede:

- l'adesione personale a Cristo, come "progetto nuovo", liberato, dello

uomo

- la dinamica missionaria di questa adesione, come "azione politica" di liberazione a livello personale (peccato personale) e sociale (peccato sociale: nelle strutture e nei vari ambienti storici)
- attraverso una continua azione condotta a livello comunitario-ecclesiale (aspetto di collaborazione: solo essendo e facendo chiesa è possibile realizzare qualcosa, in questo campo).

Vanno considerati questi due aspetti complementari:

- è un valore "totalizzante"

L'insieme della proposta si inserisce nella presa di coscienza giovanile della propria responsabilità sociale, in un rapporto con la società globale. La "totalità" dell'impegno politico, scoperta dai giovani oggi (cfr. Note di Pastorale Giovanile, 1971/11), fa sì che tutti gli altri valori (religione, famiglia, problema affettivo, professione...) vengano vissuti dentro questa presa di coscienza.

Contemporaneamente la proposta ingrana perfettamente nella situazione attuale di piena collaborazione operativa tra credenti e non credenti, dal momento che la "liberazione" è un valore condivisibile dagli uni e dagli altri anche se chiaramente specificabile per un cristiano, dal suo interno.

Non ci si può nascondere il problema ed insieme il pericolo insito in un errato ricordo tra azione umana e azione divina, in questo contesto.

- è un valore che permette il pluralismo nell'unità

Il valore totalizzante della liberazione deve essere concretizzato in precise scelte operative, pena la sua insignificanza.

Ma con chiari requisiti all'interno:

- o la vocazione globale alla liberazione si concretizza in scelte, legate alla capacità-carisma personale e alle urgenze provenienti dal "luogo" di azione (il gruppo sceglie: doposcuola, impegno nel quartiere, prevalenza di preghiera e riflessione, animazione dei preadolescenti...).
- Le scelte, all'interno dell'unico gruppo, caratterizzano i vari momenti specifici (cfr. più avanti);
- o il pluralismo necessario comporta la necessità di non "scomunicarsi" a vicenda riducendo a parametro unico la propria scelta, proprio perché all'interno del grande progetto sono possibile scelte diverse, possono consussistere molte vocazioni;

- ogni scelta-vocazione dovrà conservare il continuo riferimento al valore globale, totalizzante, per l'unità (è elemento maturante la personalità del giovane, che lo pone in dimensione adulta, la percezione del gesto molteplice riferito ad un'unica scelta globale di vita).

In concreto:

- il valore (liberazione) dà il senso
- la scelta (doposcuola, quartiere, animazione dei preadolescenti, liberazione dalla pressione dei mass-media, animazione liturgica, animazione dei gruppi sportivi....) lo incarna.

Anche a questo livello non ci si può nascondere la problematicità che il pluralismo connota nei confronti del movimento: dove si fa unità?

Solo a livello di "liberazione" o a livello delle singole scelte operative?

Allora è ancora possibile un movimento a largo raggio?

(c) Come è possibile "presentare" questo fascio di valori?

Si parte da una constatazione: stante il contesto socio-culturale attuale non è significativo comunicare attraverso un processo verbale.

I valori sono comunicabili non a parole ma per mediazione esperienziale.

Si ipotizza quindi questo iter ottimale:

+ la partecipazione ad esperienze capaci di colpire, anche se a livello grossolano, "di prima impressione", proprio per creare una attenzione condivisa al problema.

Si può pensare a tipi diversi di esperienze, proporzionati alla realtà storica dei giovani concreti:

- esperienze per iniziandi
- esperienze per iniziati.

Concretamente:

- esperienze che facciano "toccar con mano": fuori dal proprio guscio, per "vedere"!
- campi: campi di lavoro, campo-scuola, ritiro in ambienti-choc (Spello, Bose, Taizé....), ra cölte varie.....
- studio dell'informazione (fatti, statistiche, documenti....).
- incontro con i "leaders carismatici" dei giovani: quelle persone che oggi "tirano" (studio previo: chi sono i maestri significativi dei giovani). Incontro personale o mediato dai loro "documenti" (si pensi a "Lettere ad una professoressa" in rapporto agli attuali problemi della scuola).

+ mediante la testimonianza di anziani, di "veterani": di giovani che hanno già vissuto un tipo di esperienza del genere ed ora se ne fanno "portavoce":

- è importante che "gli altri" li avvertano più dalla loro parte che dalla parte degli educatori (questo comporta attenzioni sul fattore età, sulle competenze e responsabilità affidate, sulla presentazione che gli educatori ne fanno, ecc.);
- sentiti non come propagandisti altisonanti di un certo tipo di esperienza, ma come "gente che di fatto ci spende la vita";
- la presenza di questi veterani va avvertita infine fuori da un semplice e vuoto livello emotivo;
- diventa praticamente urgente un giusto dosaggio di ogni attività (campo-scuola, campo di lavoro, gruppi, centro giovanile, convivenze...) di matricole e veterani.

+ come conclusione delle due precedenti linee (molto interdipendenti e condizionanti reciprocamente) sta il terzo intervento: mediante la partecipazione ad esperienze di rifinitura, tese ad interiorizzare e razionalizzare le precedenti esperienze-choe, per giungere alla auto creazione di un sistema motivazionale che fondi il significato delle scelte personali.

E' fondamentale non rifuggire dalla verifica dell'esperienza fatta: solo a questa condizione si può parlare di "valori condivisi" a livello personale. Mezzi: ritiri specializzati, campi-scuola ad alto contenuto di impegno, tipi particolari di campi di lavoro.

+ a conclusione di tutto il processo è possibile parlare di una vera scelta vocazionale e quindi di un conseguente processo di orientamento vocazionale: l'essere leader o animatore diventa veramente una decisione matura, con carattere di continuità, coinvolgimento della personalità, scelta "professionale".

A questo livello si può parlare quindi di una "vera scuola per leaders e animatori".

(per i termini concreti di questa scuola per leaders e animatori, cfr., ad esempio, Note di Pastorale Giovanile, 1971/6-7).

Il gruppo dei leaders-animatori

Già precedentemente si è sottolineata la problematicità di questo momento di studio: come deve caratterizzarsi il gruppo dei leaders-ani-

matori?

- è un dato di fatto che essi devono maturarsi in gruppo ed avere un loro gruppo come cardine di riferimento di tutta la loro attività di animazione (una qualificazione verso il servizio)
- ma che caratterizzazione deve assumere: gruppo di appartenenza? o solo gruppo di riferimento?
- i "criteri locali", le spontanee tendenze di quel determinato concreto gruppo di giovani, sono gli unici criteri decisivi? o gli unici criteri sono quelli tecnici, da laboratorio? Si deve, in altre parole, forzare la vita per adeguarsi alla scientificità o tradire la visione ottimale-tecnica per servire la vita?

Per delineare una piattaforma al cui interno costruire una risposta, si pongono in attenzione alcuni fatti, dal cui messaggio è possibile ricavare indicazioni operative:

- l'evoluzione sociologica del concetto di leaders: oggi, nei gruppi giovanili, la leadership è soprattutto funzionale. Il concetto è dinamico e legato solo a determinate azioni. E' leader, in quel momento, chi sa esprimere meglio, incarnare più adeguatamente i valori, lo spirito del gruppo che si confronto in un gesto. Quindi è difficilmente identificabile una precisa leadership, anche in chiave di animazione cristiana.
- il rapporto di animazione, in una convivenza, è molto più efficiente se è gestito da un gruppo intero. Il "pugno di lievito", capace di far fermentare la massa, oggi è soprattutto un gruppo, a livello di gruppo e non tanto il singolo.
- la forza di maturazione del gruppo nei confronti del singolo è proporzionata alla reale appartenenza. E' di difficile immaginazione sociologica un gruppo di riferimento che non abbia anche una reale appartenenza.
- una tendenza pericolosa presente nei giovani più impegnati è quella dell'autosufficienza e della ricerca del gruppo come autodifesa. Ci si chiude facilmente, slittando verso l'integrismo e il confronto dialettico al posto del servizio. Un gruppo di giovani impegnati se diventa di "troppa appartenenza" si trasforma presto in ghetto.
- il momento giovanile è di natura sua transitorio. Camminando verso la età adulta, ogni gruppo tende ad allentare l'appartenenza per intensificare il riferimento. La maturità personale e di gruppo consiste quindi nel facilitare questi rapporti.... per non essere presi alla spro-

vista, saltando di fronte a fatti culturali inarrestabili (servizio militare, fidanzamento...).

- ogni animatore, per definizione, pur non identificandosi con il gruppo che anima, tende a moltiplicare i momenti di presenza in questo gruppo. Non è possibile vera animazione se non è legata ad una nutrita presenza. I giovani animatori, per definizione di identità, potranno godere di pochi momenti di appartenenza reale al gruppo dei coetanei, per essere il più possibile in stato di servizio.

- d'altra parte è necessaria una appartenenza ad un gruppo di coetanei, con interessi più ampi di quelli relativi all'animazione tecnica di un gruppo, per evitare una infantilizzazione di ritorno (cfr. Note di Pastorale Giovanile, 1971/6-7).

- la percezione di essere chiamati a "lavorare nel vasto mondo", oltre il chiuso momentaneo delle convivenze educative, è un preciso criterio di maturità cristiana. Una troppo stretta appartenenza può diseducare a questa presa di coscienza.

- non esiste appartenenza e riferimento allo stato puro, ma i due termini sono molto sovrapposti, nella quotidianità.

Dall'analisi di questi dati, nasce la nostra proposta

A livello delle singole situazioni locali si sottolineerà la prevalenza di riferimento o di appartenenza, tenendo conto però di alcuni dati tecnici.

- per i giovani leaders-animatori è opportuno parlare di un gruppo prevalentemente di riferimento, per sottolineare la continua apertura operativa verso l'animazione cristiana dell'ambiente e la presenza vissuta di servizio nell'ambiente, in quello spazio di vita reale in cui ciascuno gioca la propria identità cristiana.

- in questo gruppo si coltiverà però una reale appartenenza, per creare un clima profondo di comunione, che sostiene. La coesione di gruppo nasce soprattutto dal continuo approfondimento e condivisione dei valori per i quali il gruppo si è costituito (approfondimento coltivato attraverso momenti tecnici: incontri, ritiri, campi...).

Il riferimento è sottolineato dalla reale proiezione verso l'esterno, proiezione che scaturisce dai valori in cui il gruppo di fatto si identifica.

- il gruppo dei leaders-animatori è unico (eventuali più gruppi, se la convivenza è particolarmente ampia): al suo interno confluiscono

giovani di esperienze, interessi operativi, sensibilità diverse. Il fascio dei valori condivisi, dal momento che se ne è sottolineata l'esigenza di globalità (che prenda tutta la vita), fa da punto unificatore.

All'interno dell'unico gruppo possono consussistere:

- o momenti differenziati di ricerca/verifica
(tutto il gruppo studia come sia possibile incarnare i valori condivisi, all'interno di un determinato spazio operativo o funzionale: come incarnare i valori nell'animazione dei preadolescenti, o dell'interesse sportivo, o di quel determinato interesse culturale....)
 - o sottogruppi tecnici di incarnazione
(vari sottogruppi "incarnano" i valori condivisi nei vari servizi possibili alla chiesa locale: alcuni si interessano dei preadolescenti, altri dello sport ...)
- il gruppo dei leaders-animatori, pur essendo di prevalente riferimento, ha una propria vita interna. Quindi è "condizionato" da problemi di dinamica di gruppo.

L'attenzione alla dinamica di gruppo assume, qui, un doppio risvolto immediato: la strada attraverso cui il gruppo cammina verso una sua maturità, "liberando" le persone che lo compongono (attenzione a giusti dosaggi di coesione, nel rapporto tra approfondimento dei valori e interazione con l'esterno a partire dai valori condivisi; attenzione ai condizionamenti positivi e negativi della pressione di conformità, nella creazione di norme, nella circolazione delle informazioni, nella delimitazione dei limiti di tolleranza, nel rapporto con gli estranei e i dissenzienti) e una scuola di vita per diventare animatori capaci di altri gruppi (studio scientifico della dinamica di gruppo).

- il gruppo dei leaders-animatori è un gruppo proiettato all'azione, ad un rapporto a cerchi concentrici con l'ambiente esterno (altri gruppi, convivenza, società globale).

Si muove entro questa dinamica:

- o i valori aprono il gruppo verso l'esterno: essi sono, per definizione, immediatamente operativi;
- o la società offre il materiale da macinare per creare dinamicamente, il fascio dei valori, a livello concreto-storico (attenzione a programmazioni che siano induttive e non deduttive: cfr. Note di Pastorale Giovanile, 1971:6-7, pag. 74).

Il rapporto verso l'esterno è un rapporto di animazione. E quindi va condotto mediante le tecniche di animazione (cfr. gli studi specializzati, come, per esempio, Pastorale e dinamica di gruppo, pag. 74-106 e lo studio sulla funzione dell'élite, in Note di Pastorale Giovanile, 1970/4).

- per creare un continuo rapporto integrativo tra il momento interno e quello esterno è necessario trovare una metodologia adeguata di lavoro.

La RdV si pone come metodo eccellente:

- assunzione dei fatti
- animazione cristiana dei fatti
- rilancio dei fatti, attraverso un coinvolgimento del gruppo.

E' quindi un metodo privilegiato per la formazione del gruppo dei leaders-animatori. Anche i momenti al rallentatore (ritiri) dovranno assumere il ritmo della RdV, per facilitare l'integrazione tra fede (scelta cristiana) e vita (rapporto di servizio con l'ambiente, impegno politico per la liberazione nelle strutture, doposcuola, animazione dei preadolescenti...).

Optare per la RdV significa sottolineare la inconsistenza pastorale di altri metodi, forse più poetici ma meno incarnazionistici (e quindi disadatti per giovani leaders-animatori)(cfr., per esempio, la critica ai "gruppi del vangelo" fatta da Negri in Note di Pastorale Giovanile, 1971/4). (Si veda inoltre il fondamentale capitolo RdV e Chiesa locale, in Linee per la revisione di vita).

Problemi pratici

La proposta pastorale implica alcuni problemi di ordine operativo che è opportuno elencare:

- esiste un limite oggettivo di età che condiziona l'appartenenza e lo stato di servizio: praticamente sono "disponibili" dai 18 ai 21 anni (prima del servizio militare o del fidanzamento ufficiale...per le ragazze);
- lavorare a questo livello connota una notevole disponibilità di tempo libero. Per questo si troveranno handicappati i giovani lavoratori. Ma un gruppo fatto solo di studenti ha grossi rischi all'interno (lo intellettualismo...). Da conoscere per evitare;
- gli animatori non si improvvisano: ci sarà da programmare tutto un

lavoro di preparazione, a livello 15/17 anni. Il rapporto educativo con loro sarà sulla linea della "liberazione" se si vuole la loro presenza in pieno, una volta diventati di ruolo;

- anche per questi adolescenti non è possibile un impatto verbale. Potranno collaborare con i più grandi, in gesti concreti di "liberazione" (cfr. incarnazione dei valori in scelte) a livello della loro possibilità biopsichica;

- un'attenzione particolare va riservata ai "veterani", per non sbaraccare ogni loro impegno chiuso il servizio attivo. Alcuni possono essere presenti come veterani in servizio attivo, vicino alle matricole. Altri dovranno vivere nel loro quotidiano il progetto di liberazione incarnato in gesti significativi per l'età giovanile;

- un problema tutto particolare è quello relativo al raccordo con la Chiesa locale. Ogni gruppo di giovani diventa significativo "solo" se raccordato di fatto con la Chiesa locale. La sottolineatura è estremamente ovvia. Non ci pare superfluo, però, insistere che il raccordo de ve farsi esplicito: a livello dei valori da perseguire (la "sensibilità" della Chiesa locale entro cui si opera); a livello delle scelte con crete dei "momenti" in cui incarnare il fascio dei valori condivisi; a livello di una curata e ricercata comunicazione con gli altri gruppi di fatto esistenti nell'ambito della Chiesa locale (uno studio interessante al riguardo sta iniziando su Note di Pastorale Giovanile, cfr. 1972/1 e articoli successivi).

UN GRUPPO IN AZIONE

Tra i molti fenomeni presenti nella vita di un gruppo "di lavoro" sono stati studiati solo quelli che ci sembravano di maggior rilevanza pastorale. A conclusione degli "appunti" sulla utilizzazione pastorale della dinamica di gruppo tentiamo una linea di sintesi della "vita di un gruppo".

Quando si cerca di schematizzare la vita, si corre continuamente il rischio di ucciderla, di ridurla ad un pezzo da museo, pronto per essere oggetto dell'analisi dello studioso, ma lontano dal respiro caldo della quotidianità.

La stessa difficoltà è presente, in questo momento.

Descrivere "un gruppo in azione" è tentare un processo in vitro. Nessun gruppo può riconoscersi nelle linee che cercheremo di evidenziare. Ma la sintesi di tutte le linee possono fornire abbondante materiale ad ogni gruppo, per il confronto stimolante con un modello "ideale".

Un'altra annotazione, prima di procedere.

La chiarezza richiede di smembrare i due momenti: la vita del gruppo e l'innesto pastorale. Nella generalizzazione è difficile fare un servizio serio: la distinzione ha l'unica funzione di situare ogni riflessione nel suo quadro specifico.

Nella realtà sarebbe errato cercare separazioni: la vita del gruppo deve diventare vita di un gruppo che tende ad essere ecclesiale, vita di un gruppo educativo-pastorale. E questo attraverso una utilizzazione attenta di una dinamica di gruppo funzionalizzata alla maturazione della persona, e non piegata ad idolatrare la struttura del gruppo; e mediante una continua attenzione pastorale, per "innestare" i contenuti e i servizi pastorali al livello giusto.

"Innestare" e "livello giusto" dicono due preoccupazioni presenti in questa analisi. Non è una giustapposizione di attenzioni: i contributi pastorali si inseriscono nel quadro della dinamica di gruppo, per fare di "quella" realtà un fatto educativo-ecclesiale. Il gruppo funzionerà bene non se "viaggia comunque", ma se si muove con precisione all'interno di un ambito pastorale.

Gli interventi d'innesto vanno condotti con proporzione, con rapporto

alla vita concreta del gruppo. Alcuni interventi "aiutano" il gruppo a raggiungere quel grado di coesione essenziale per iniziare ad essere significativo; ^{altri} lo aiutano ad agire con motivazioni maturanti; altri a "celebrare" in pienezza l'azione compiuta. Anche qui, come sempre, la fretta, il desiderio di giungere a tutti i costi all'ottimale, è la morte del servizio.

La vita del gruppo

Ricordando che la distinzione tra questa parte e la successiva è puramente logica e funzionale, iniziamo ad esaminare i momenti "tecnici" della vita di un gruppo.

1° momento: si forma il gruppo

All'interno di una massa-convivenza vengono "gettati" elementi di coesione, per passare dalla massa ad una situazione sociale, almeno embrionale, di gruppo:

- . interessi che possano coagulare gruppi di giovani,
- . occasioni scioccanti che aiutino a maturare una coscienza di necessità di interventi, o che guidino verso un processo accelerato di socializzazione,...
- . anche una pressione esterna può essere funzionale alla costituzione embrionale di gruppi.

In altre situazioni sociali, si tratta di prendere atto di "gruppi" già esistenti, anche se ancora a livello embrionale:

- . situazioni di vicinato,
- . impegni di lavoro, di svago, di attività "libera",
- . stato di necessità (le classi scolastiche...).

2° momento: il gruppo alla scoperta della propria identità

Il primo momento di questa nostra riflessione ha caratterizzato la presenza di un certo tipo di gruppo, spesso definibile solo come secondario. Siamo di fronte ad un raggruppamento (occasionale o duratura) embrionale: mancano quelle interazioni così importanti, per la coesione di gruppo.

Per giungere ad una coesione "seria", il gruppo è chiamato ad interrogarsi sulla propria identità e sul rapporto con cui esso gruppo intende situarsi verso il vasto mondo della società globale. I due momenti sono interdipendenti ma complementari per una vita "seria" di gruppo. Per favorire questa presa di identità, sarà necessario mettere in cantiere la ricerca di:

- . elementi che favoriscono la presa di coscienza di ciò che il grup-

po vive (chi siamo, che cosa vogliamo, che cosa cerchiamo.....)
 . elementi che favoriscano la presa di coscienza di una più vasta appartenenza (come intendiamo situarci all'interno della società globale).

Questi elementi, evidentemente, non potranno essere dei momenti di ordine speculativo. Per tutto quanto è stato affermato precedentemente, sono soprattutto le "esperienze", lo "sbattere la testa contro qualcosa", un primo anche grossolano tentativo di azione... che favoriscono una presa di coscienza collettiva.

Si ricordi - ed è questo il momento di mettere in azione ciò - la necessità di offrire (o di guidare a scoprire) al gruppo un obiettivo preciso, di tipo collaborativo.

Le interazioni (i rapporti amicali) ne verranno come logica conseguenza.

La ricerca per se stessa di rapporti amicali non approderà mai a nulla di fatto, proprio perché ci si inserisce in un circolo senza sbocco (se ne è già parlato, più sopra).

3° momento: il gruppo in azione

Il terzo momento può essere anche precedente al secondo: anzi, nella esperienza di molti gruppi, è di fatto precedente. Si è iniziato a fare qualcosa, sull'onda dell'entusiasmo. Poi ci si è chiesto il senso della propria identità.

Il gruppo "agisce": traduce in gesti concreti il progetto di identità e la vocazione che ha percepito.

A lungo si è parlato di questo argomento. Non resta che sottolineare il pericolo di restare invischiati nella spirale chiusa delle norme.

4° momento: verifica e celebrazione dell'azione

Non è possibile pensare all'azione per l'azione. Quando un uomo agisce, l'azione è preceduta da un'attenta progettazione e seguita da una disponibile verifica. Il gruppo deve acquistare il gusto della complementarietà della dialettica azione/riflessione. L'esclusione di un membro del binomio conduce alla morte per insignificanza.

Non sempre il gruppo avverte l'urgenza di uno dei due momenti. Può restare imprigionato dal fiume di parole entro cui si trincerava. O può affogare in un'azione che prende sempre più, senza lasciar lo spazio adeguato per l'interiorizzazione e la qualificazione dell'azione. Un'altra cosa va aggiunta, a questo proposito.

Il gruppo ha bisogno di "celebrare" l'azione compiuta, in una liturgia di gioia. Ha bisogno di ritrovare il senso del risultato, della propria

riuscita ed efficienza. Il morale di gruppo lo richiede. E quindi il desiderio di raggiungere livelli di coesione alti ce lo impongono. Si pensi, solo per accennare ad un fatto già sviluppato in altro contesto, all'inconscio di gruppo. Le gioie e le tensioni riaffiorano nella storia del gruppo: come elemento di sostegno o come potenziamento delle attuali tensioni. La celebrazione gioiosa di un'azione riuscita crea un "inconscio" di gruppo, capace di tener su, negli innegabili e frequenti momenti di crisi.

5° momento: la ripresa del ciclo

Dopo un'azione/riflessione ben realizzata (o dopo un eventuale fallimento) il gruppo è maturato, è diventato "diverso".

Si ripropone la domanda da cui ha iniziato i primi incerti passi: chi siamo, che cosa vogliamo, quale servizio siamo chiamati a fare?

Si riprende quindi il ciclo della vita del gruppo.

Il processo di "redifinizione dei limiti di tolleranza" del gruppo conduce a riscoprire una nuova identità di gruppo. Quindi rende pronti ad un nuovo tipo di servizio, disponibili ad una nuova azione. E così via. Ma non all'infinito.

Ci preme affermare una cosa: i gruppi non sono destinati a permanere sempre, nel tempo. Hanno bisogno di morire. E, magari, di essere aiutati a morire.

Dopo una serie di riprese del ciclo vitale del gruppo, i membri sono sufficientemente maturi per lanciarsi nel vasto mondo, eventualmente ad assumere ruoli di animazione di altri gruppi, alle prime armi. Una conservazione troppo prolungata al chiuso del gruppo di origine, può intristire; la spirale delle norme diventa soffocante.

E il gruppo, ricco di promesse e carico di gloria per una storia gloriosa di servizio, diventa prigioniero di quei confini che si è tracciato con le proprie mani. Erano la sua forza; e ora sono la sua morte.

Innesto pastorale

Riprendiamo i momenti della vita "tecnica" del gruppo, per sottolineare i possibili interventi pastorali. Attraverso questi "servizi", innestati nella vita normale del gruppo tanto da fare un tutt'uno con il suo quotidiano, il gruppo è maturo (o tende alla maturità sia a livello tecnico che a livello educativo-pastorale).

Molti di questi elementi sono già sviluppati a lungo in Pastorale e dinamica di gruppo (LDC, 1970 - lo citeremo con la sigla PDG). A questo testo, perciò, faremo rimando, per non moltiplicare parole inutili.

1° momento: interventi per consolidare il gruppo

Dare una dimensione pastorale al gruppo, a questo livello, significa null'altro che lavorare, utilizzando i mezzi suggeriti dalla dinamica di gruppo e dalla pedagogia, per "consolidare" il gruppo.

E' importante ricordarlo: finché all'interno del gruppo non sono presenti sufficienti interazioni, il gruppo non offre quel supporto di cui la pastorale, oggi, ha urgente bisogno, nel contesto secolarizzato in cui viviamo.

Fare azione pastorale (fare una "buona" catechesi) significa, a questo livello, lavorare per "far gruppo". Una catechesi, nel senso completo-tecnico del termine, a questo punto, è ancora sproporzionata alle capacità di recezione del gruppo. Il catechista-animatore lavora prima a fare gruppo e poi inizia a fare esplicite proposte. Per molti, ormai, è una cosa ovvia. Per qualcuno... un po' meno. Ma è pericoloso sconfessare con i fatti le scelte ideologiche operate. Credere al gruppo significa... crederci fino in fondo.

Per una sintesi degli interventi da programmare per "consolidare" il gruppo, si veda (oltre a tutte le pagine precedenti, soprattutto quelle relative alla "coesione" di gruppo) PDG, pag. 50-56.

2° momento: verso una identità umana e cristiana

Non è possibile pensare che un giovane ed un gruppo prendano atto della propria identità e del servizio cui sono chiamati e "successivamente" si preoccupino di chiedersi se la "fede" non abbia nulla da dire in tutto questo processo. Sarebbe la disintegrazione tra fede e vita! (chiaramente qui si fa un discorso in vitro, lo è stato ricordato anche in apertura. Per molti giovani si verifica proprio l'ipotesi qui contestata. Scontenti delle scelte "umane" fatte, di fronte ai molti interrogativi che la vita lancia appena qualcuno ha preso coscienza di una voglia di essere uomo... cercano una "proposta" più esaltante, più totalizzante, più compromettente, al limite. Cercano Cristo dopo aver cercato l'uomo). Quali sono gli interventi da programmare per favorire una presa di coscienza inserita di fatto in un progetto di salvezza, in un progetto ecclesiale?

Facciamo solo l'elenco, rimandando alle pagine dove questo argomento è stato sviluppato a fondo:

- circolazione e interiorizzazione degli interessi, mediante un processo di continuo approfondimento (cfr. PDG, pag. 57-61 e Note di Pastorale Giovanile, 1971/4)
- funzione pastorale dei leaders (cfr. PDG, pag. 65,71, ma soprattutto

il capitolo di questi appunti sullo stesso tema)

- funzione pastorale dell'educatore-animatore (cfr. PDG, pag. 75-106)

- apertura e correlazione con altri gruppi (cfr. PDG, pag. 61-65 e l'articolo sull'intergruppo, in Note di Pastorale Giovanile, 1970/6-7).

3° momento: un interventismo cristiano

L'azione, il servizio, avvertito come collaborazione alla pasquale liberazione di Cristo diventa elemento qualificante l'ecclesialità del gruppo. A questo livello il gruppo si caratterizza. Non saranno certo i documenti nè gli interventi verbali, facili e non compromettenti.... a farne un gruppo ecclesiale. (Si veda Note di Pastorale Giovanile, 1972/1).

4° momento: una "mentalità di fede"

Questo momento è uno di quelli chiave nella vita del gruppo. La riflessione dopo l'azione e la celebrazione dell'azione, in un contesto di speranza escatologica, sono determinanti per una costruzione di "mentalità di fede", per ritrovare l'innesto della fede nel ritmo della vita quotidiana.

E' superfluo sottolinearne ulteriormente la centralità.

Forse è più importante ricordare i momenti di questo processo:

- la riconduzione della riflessione dopo l'azione, verso un confronto con il sistema motivazionale, attraverso l'attuazione di processi al rallentatore (cfr. Note di Pastorale Giovanile, 1971/4 e 10: appunti di pastorale giovanile)
- la utilizzazione di una liturgia di celebrazione (anche liturgia eucaristica, ma non solo; cfr. per esempio tutto il repertorio di Pregare giovane, LDC) veramente avvertita come dentro la vita, come impastata dell'esperienza gioiosa che il gruppo sta vivendo, una liturgia che permetta di ritrovare il significato pasquale di ogni azione: l'azione come collaborazione al "regno", la dimensione escatologica della speranza cristiana, il sostegno che proviene dalla certezza di essere all'opera con Colui che ha dato significato anche ai fallimenti, che ha già "fatto nuove tutte le cose", anche se chiede una mano per attuare nel ritmo lento della storia questa radicale novità.

E' importante ricordare la necessità di inserire il processo di riflessione, per verificare il sistema motivazionale "cristiano", all'interno del processo di verifica della significatività del servi-

zio reso nell'azione di gruppo; e di inserire la celebrazione "liturgica" all'interno di quella liturgia di gioia che il gruppo vive spontaneamente, quando ritorna, stanco ma lieto, a contemplare il frutto delle sue fatiche.

5° momento: ripresa del ciclo e "morte" del gruppo

La ripresa del ciclo di vita del gruppo ripropone un approfondimento del significato cristiano della propria identità e del proprio servizio. Siamo in una prospettiva a cerchi concentrici, rapportata continuamente al livello reale di "comprensione" del gruppo: il documento di base della nuova catechesi italiana lo raccomanda come uno dei momenti fondanti il rinnovamento (cfr. 75). Importante è sottolineare, in questo contesto pastorale, la necessità che, ad un certo punto, il gruppo "muoia", per rinascere trasformato. Muoia il gruppo come gruppo di stretta appartenenza (con attività specifiche, frequenti momenti di coltivata presenza, ricerca delle interazioni, anche per la gratificazione che offrono) per rinascere come gruppo di "riferimento": gruppo cioè di individui fortemente impegnati, a livelli diversi e in contesti diversi, che si ritrovano "ogni tanto" ad approfondire la propria fede, a celebrare la propria speranza, a potenziare la capacità di amare.

Se il gruppo, una volta maturo, "pronto a servire", continua ad essere gruppo di intensa appartenenza, fa la fine del lievito che non viene "immerso" nelle misure di farina: intristisce il lievito e la pasta resta sempre senza fermento. Si condanna e condanna gli altri a morte.

La morte del gruppo non è sempre un fatto spontaneo. Diventa fortemente gratificante (ma a livello di una titillazione egoistica...) il gruppo fatto di giovani impegnatissimi, che "vanno forte".... L'animatore ha una bandiera da offrire, nelle celebrazioni di parata.... ed ha un facile rifugio nei momenti di stanchezza.

La morte del gruppo va aiutata; va coltivata. Se si vuole giungere davvero ad un servizio pieno. Se si crede alla persona, da aiutare, da "servire", anche nel momento in cui va lanciata a far fruttificare i talenti che è riuscita ad accumulare. Magari grazie ad altra gente, ad altri giovani, che hanno scelto di morire alle precedenti (facili) appartenenze, per dare una mano ad altri, a "vivere" più intensamente. (sul significato di una élite impegnata e incarnata, si veda lo studio sullo stesso argomento in Note di Pastorale Giovanile, 1970/4).

VERSO UNA CLASSIFICAZIONE DEI GRUPPI GIOVANILI

Catalogare i gruppi giovanili riesce impresa ardua. Non si cozza solo contro la mobilità della vita che non sopporta classificazioni, pronta com'è a trasbordare immediatamente da ogni lato, appena è compressa in qualche struttura preordinata. Ma anche (e soprattutto) l'unico denominatore che permetta un indice di riferimento, è assolutamente comune a tutti i gruppi giovanili vivi: il dinamismo spontaneo di appartenenza. Tutto il resto - ciò che può fornire delle differenziazioni specifiche - è spesso molto estrinseco, anche se ha radici nell'interno: è un modo più o meno intenso e autentico di vivere la spontaneità (creatività e libertà verso qualcosa). E' quindi avvertito solo in vitro, da chi, per professione, cerca di smontare la realtà.

D'altra parte, in un contesto pastorale, rimane veramente urgente "smontare la realtà", per verificarne portata, completezza, incidenza.

Il rispetto della spontaneità giovanile non è un assoluto, perché l'uomo nato per essere spontaneo, per il peccato non può più esserlo senza previa cura; reagisce in modo squilibrato, come l'ago di una bussola deviato da una calamita.

Il tentativo di ritrovare, all'interno di un informale e anodino raggrupparsi giovanile, le dimensioni e i contenuti su cui centrare lo sforzo di ricerca per una costruzione di "mentalità di fede", significa vero servizio di guida e di sostegno verso l'autenticità di una persona umana.

Il discorso, a questo proposito, sarebbe veramente lungo. L'affermazione generica si intreccia con indicazioni di metodo. E' il modo di credere nel quotidiano alla dialettica spontaneità-guida educativa, che dice verso quale dimensione cade la scelta pratica pastorale.

Precisati i limiti oggettivi di queste riflessioni, si può tentare una certa catalogazione di gruppi giovanili.

I criteri di definizione - che evidentemente determinano le scelte e i risultati della ricerca - sono due, complementari e con frequenti margini di sovrapposizione, anche se sociologicamente attingono a costanti diverse:

- a) il livello di appartenenza e di presenza attiva ad un determinato gruppo;
- b) le finalità specifiche del gruppo.

Certamente, potrebbero essere adottati altri criteri (in rapporto al contesto in cui i gruppi agiscono; in rapporto alla loro strutturazione interna; in rapporto alle relazioni che intercorrono tra i vari membri; per non fare che qualche esempio). Ogni scelta è un taglio di prospettiva. La nostra, relativa ai destinatari degli "appunti", è di larga intonazione pastorale.

Livello di appartenenza

Sono soprattutto due i modi di presenza all'interno di un gruppo: partecipazione intensa alla vita del gruppo e recezione nel gruppo di una mentalità, con cui confrontarsi nell'arco ordinario della propria vita.

+ Gruppo di appartenenza per un dato individuo, è il gruppo in cui egli "vive" abitualmente il proprio tempo spontaneo, a cui partecipa, entro cui ha una funzione o esercita un ruolo. La stragrande maggioranza dei gruppi giovanili è di questa categoria. Essi hanno uno standard di vita, determinato dalle finalità per cui esistono. Gli appartenenti consumano all'interno quegli interessi e fanno circolare quei valori in forza dei quali si sentono parte del gruppo.

Il gruppo inventa e programma attività sulla linea della propria finalità, perché, in questo contesto, ogni proposta è ad effetto sicuro e serve la coesione interna. Inoltre, per la tendenza innata alla chiusura, a gestire in proprio ogni interesse dei membri, si cerca di fare spazio ad altre iniziative: il gruppo sportivo organizza la gita dei suoi affiliati, celebra la sua messa, imposta una serata d'amicizia.

+ Gruppo di riferimento è il gruppo da cui un soggetto assimila le norme, i valori, le opinioni, i modelli di comportamento.

Questa assimilazione può essere collegata ad una partecipazione intensa alla vita di un determinato gruppo (il gruppo di appartenenza è anche gruppo di riferimento); oppure ne può essere - parzialmente o totalmente - separata.

Si può cioè ipotizzare il caso di giovani che vivano normalmente all'interno di alcuni gruppi, legati a precisi interessi e alla circolazione di determinati valori, ma che dipendano, nel momento forma-

tivo, da un gruppo, del tutto privo di una vita autonoma (attività, programmazioni).

Le distinzioni sono frequentemente inadeguate. Questa, forse più delle altre.

Nel quotidiano, ogni gruppo esercita una certa pressione sulla mentalità dei propri membri: quindi ogni gruppo è sempre - in misura più o meno pesante - gruppo di riferimento. Il gruppo di riferimento coincide spesso con quello di appartenenza.

Distinzione inadeguata non vuol dire distinzione inventata. Nel ritmo della vita, esistono centri di pressione che fanno una mentalità, al di là di una presenza continua: una sala cinematografica, per esempio, o un luogo di ritrovo, in un quartiere, sono un elemento molto incidente, anche se nessuno o pochi si sentono in quel "clan".

In chiave pastorale, la distinzione può fornire alcune suggestioni interessanti, su cui ritorneremo.

Per il momento, è sufficiente affermare la possibilità (in linea teorica e come esperienza pratica) di un gruppo che non abbia vita autonoma, che non consumi nulla nel proprio interno e che contemporaneamente sia il sostegno della mentalità di altri giovani. E contemporaneamente, la prospettiva complementare: la capacità, per alcuni giovani, di condurre una vita totalmente piena, all'interno di un determinato gruppo, "servendolo" mediante una formazione più accurata, acquistata altrove.

Finalità specifiche

Il tentativo di catalogare i gruppi giovanili a partire dalle finalità specifiche che essi si pongono, ha il conforto di una più facile verifica sperimentale.

Per non ridurre la classificazione ad un lungo elenco di voci, preferiamo camminare su termini di relativa genericità.

+ Esistono gruppi giovanili coagulati attorno ad interessi sentiti come importanti da tutti i membri del gruppo: sport, complessino musicale, hobby vari, ecc.

Di fatto, non è presente altra tensione più profonda.

Il dinamismo primario che lega gli appartenenti può essere occasione per incontri su altri argomenti, può creare una certa disponibilità e prontezza verso la proposta di valori più impegnativi. Ma ci si ferma al piano delle occasioni, dei condizionamenti: non è la vita intima del gruppo che avverte l'esigenza di qualcosa di più profondo. Ciò che tie

ne legati, che fa gruppo, è l'amicizia (termine generico per indicare moltiplicazione e facilità di relazioni "faccia a faccia"); ma essa, a sua volta, dipende strettamente dal fascino dell'interesse coltivato. Questi gruppi fioriscono e scompaiono, in diretta proporzione allo "stato di punta" culturale dell'interesse.

Tendono spontaneamente a diventare secondari, quando l'interesse è "industrializzato", è portato cioè a livelli agonistici o tecnici tali per cui scompare la spontaneità (e la limitatezza di numero) di aggregazione.

Il costume attuale di "densità di gruppi giovanili", sottolineato da molte inchieste, è spesso a questo livello.

+ Molti giovani, soprattutto oggi, sentono con urgenza il problema dell'uomo, nelle sue "gioie e speranze, tristezze e angosce".

Avvertono la necessità di rimboccarsi le maniche, per intervenire, per fare qualcosa di preciso e di incisivo.

Associano questo desiderio, vago ma impellente, ad una istintiva tensione a trovarsi assieme, a discutere assieme, a progettare assieme.

Una seconda grossa fascia di catalogazione può essere determinata collegando in uno i molti gruppi giovanili che sorgono e vivono attorno a valori di contenuto strettamente umano o già esplicitamente cristiano.

L'elenco, di quelli più significativi nel contesto culturale italiano, potrebbe riempire una lunga colonna.

Non esistono attività di tipo consumistico (hobby, sport, ecc.) ma tutte sono funzionali alla intonazione precisa che il gruppo si è dato (o va, quotidianamente, ricercando).

Se si fa, per esempio, una gita assieme, non è perché il gruppo senza una particolare vocazione turistica, ma perché la gita è elemento importante di coagulazione.

Eventualmente, per consumare gli interessi immediati di ciascuno, può consussistere un'appartenenza parallela ad altri gruppi del primo tipo (più viva è la presenza a questa seconda fascia, più "da esterni" sarà la presenza alla prima).

Questi gruppi, attualmente, sembrano orientati verso due linee divergenti di sviluppo:

- prevalenza di riflessione comunitarie (sui problemi che il gruppo, con la sua sensibilità, avverte come vivi);
- prevalenza di interventi operativi pratici.

La disintegrazione delle due tendenze porta a parzialità di vedute e ad inefficacia di interventi. L'esperienza di questi ultimi anni ne è una facile riprova.

Questi gruppi, infine, sono generalmente caratterizzati da una certa stabilità e da un calore di rapporti interpersonali.

La stabilità è in rapporto alla integrazione personale delle varie motivazioni che permettono di continuare in un impegno, anche quando è duro e la poesia frana sotto l'urto di altri luccichii. Proprio per questo, il punto cruciale di questa appartenenza è il periodo del fidanzamento o dei primi innamoramenti: il fascino dell'"altra" (o dell'altro) può far passare in secondo piano "gli altri".

La relativa stabilità, sul fronte opposto, fa correre sempre la tentazione dell'integrismo, nelle conclusioni teoriche e negli interventi pratici, di un linguaggio da iniziati, di una assolutizzazione della propria esperienza, fino a ridurla a parametro dell'altrui (per esempio: "l'unico modo di essere cristiani è il nostro"; o "l'unico tipo di intervento per il terzo mondo è quello che noi attuiamo"; ecc.).

+ Esistono, inoltre, gruppi giovanili, soprattutto in campo ecclesiale (a questo angolo di scelta si riferiscono esplicitamente le note che seguono) che hanno operato delle precise scelte di impegno.

Il trovarsi assieme risponde più ad una decisione maturata, come risposta ad una vocazione personale, che ad un movimento spontaneo di associazionismo. Non tanto quindi il gusto di essere con amici a fare qualcosa di serio, ma il tentativo di vivere con altri l'approfondimento della propria fede.

Certo non si rifiuta lo sforzo di intessere chiari rapporti interpersonali di amicizia: se ne sente il bisogno, anche per continuare a stare in piedi. Ma tutto è più programmato che spontaneo. Tanto che il gruppo ne ricerca le occasioni, fuori dal ritmo quotidiano di una propria vita, ben regolata da norme, da progetti accettati o condivisi, da urgenze.

E' il caso dei gruppi di Azione Cattolica, di "cenacoli" dei giovani più impegnati, all'interno di comunità giovanili a finalità pastorali (centri giovanili, istituti di educazione, parrocchie).

Questi gruppi sono quotidianamente minacciati da tre forti handicap:

- il lento scivolamento verso dinamismi secondari, a causa di una appartenenza più preordinata che di scelta;
- la tendenza, come reazione alla difficoltà precedente, a diventare gruppi di consumo, fabbricandosi una vita interna tutta propria, "in-

ventando" interessi e hobby, coltivando valori in esclusiva;
 - e quindi, in luce pastorale, il pericolo di divenire ghetto, chiudendosi al rapporto dialettico con gli altri: il "mangiarsi di parole" nella propria lingua di iniziati; il rifiuto schizzinoso del contatto con gli altri, per la paura del rischio: l'inventare una vita sottovuoto fuori della vita normale. S'intristisce cioè il lievito conservandolo lontano dalla farina.

Superati questi inconvenienti, accentuando il gruppo di riferimento contro quello di appartenenza, i vantaggi sono decisamente notevoli:

- la costruzione di una mentalità di fede, veramente in situazione;
- l'appoggio e la verifica dei modelli di comportamento;
- la possibilità di tradurre immediatamente in interventi "fuori", quanto è stato maturato nella vita interna;
- il sostegno di pressione del gruppo, nei momenti neri;
- la costruzione di forti personalità, mature ed equilibrate, attraverso l'arricchimento reciproco.

Alla nostra catalogazione sono sfuggiti moltissimi particolari: forse nessun gruppo è in grado di riconoscersi, specchiandosi in una delle descrizioni presentate.

Se si ritrova descritto parzialmente in ogni riga e totalmente in nessuna, può crescere nella gioiosa certezza di essere più grande di tutti gli schemi, di essere "vivo".

Una enumerazione a carattere documentaristico poteva accontentare qualche lettore analitico. Non ci avrebbe permesso di cogliere gli elementi di fondo comuni, che aprono il discorso su annotazioni pastorali.

Prospettive pastorali

Il realismo pastorale ci obbliga a prendere atto delle dimensioni della vita. Ma non ci permette di concludere la nostra attenzione alla semplice constatazione.

Ogni fatto stimola da un intervento, per autenticarlo, dal suo profondo.

L'analisi sulla fenomenologia dei gruppi giovanili, invita a valutare le tensioni di fondo esistenti, per convogliarle (o per potenziarle) in una linea significativa per la pastorale giovanile.

Sembrano ottimali, le seguenti direttrici di marcia.

+ Ricerca della dimensione umana, nel profondo di ogni interesse.

Lo spontaneo aggregarsi giovanile può essere un'ottima strada di intervento pastorale incarnato, "di dialogo": il gruppo è il clima

in cui la ricerca fiorisce ricca e disponibile, in cui ogni proposta assume il volto concreto degli amici, in cui l'intervento, anche il più rischioso, è sorretto dalla certezza di sentirsi mano nella mano, in tanti.

Si tratta di ripensare però ogni proposta di fede in una linea di continuità con la vita spontanea del gruppo: l'interesse o il valore coltivato, come punto di partenza e fascio illuminante ogni passo progressivo.

Tutto ciò significa ricerca condotta assieme delle dimensioni più autentiche dell'uomo, fino a quei risvolti di profondità in cui si affaccia il volto di Dio. Non ha senso, per un uomo, coltivare un hobby, se non vi ritrova una densità umana; non ha rilevanza un intervento per il terzo mondo, se non è condotto su una linea di "vero" amore per l'uomo.

+ Allargamento degli interessi, contro ogni integrismo

Ogni gruppo tende a diventare chiuso consumatore di ciò che gli "piace" istintivamente. Tutto l'arco delle sue speranze si riduce al piccolo angolo di ciò che, "qui e ora", serve o interessa. Come ovviare?

Ogni gruppo ha bisogno di essere correlazionato ad altri, per ritrovare in essi quel pluralismo di valori, necessari alla maturazione di "forti personalità", di cui parla la Gaudium et spes.

E questo non viene d'inerzia. Lo spontaneo è sulla strada opposta. Siamo in uno dei momenti tipici, ove si nota, con urgenza, la necessità di una guida alla spontaneità: inderogabile allora la presenza dell'adulto, "convertito" in animatore.

+ Scoperta del gruppo di riferimento, come dimensione permanente dei giovani più impegnati, contro l'istituzione, purtroppo frequente, di gruppi di appartenenza specifica.

Essi devono comprendere che perdono di significato e di rilevanza ecclesiale nel momento in cui si chiudono a "pregustare" il loro éliterismo. Essi, come giovani, hanno bisogno di un gruppo di appartenenza: sarà quello "normale", donato loro dalla vita (propensioni, vicinanze sociologiche, cultura, vocazioni specifiche).

Come giovani impegnati, come "lievito che una massaia mette in due misure di farina, perché tutta ne sia fermentata", hanno urgenza solo (lo avverbio non è posto per sminuire l'urgenza, ma per indicarne una direttrice) di un gruppo di riferimento, ove maturare "il ruolo" di lievito. E così la farina avrà il suo lievito. E il lievito non ammuffirà, per disoccupazione cronica.

Già il mondo giovanile cammina abbastanza su queste strade. Faticosamente, con il fiato grosso di chi arranca per inventare un sentiero nuovo.

Tocca a noi adulti offrire una mano, rispettosa e piena di pudore:
la mano di chi sa di non aver nulla da donare, ma tanto da riceve-
re, in una ricerca comune sincera.

 SUGGERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Per evitare di scivolare verso una bibliografia specializzata, erudita ma di difficile consultazione, preferiamo indicare alcuni testi, accessibili, anche se a carattere sufficientemente scientifico. Nell'elenco seguiamo un criterio di pratica utilità pastorale.

- R. Mucchielli, La dinamica di gruppo, LDC, To-Leumann
 (si tratta di un manuale indispensabile per una conoscenza completa ed organica della dinamica di gruppo. Ad esso ci si è riferiti frequentemente nel corso di questi "appunti".
 Unico limite dell'opera è la assoluta centratura dello studio della dinamica di gruppo sulla funzionalità del gruppo).
- Aa. vv., Pastorale e dinamica di gruppo, LDC, To-Leumann
 (il testo si pone come tentativo di integrare "pastoralmente" gli studi di Mucchielli, iniziando le riflessioni dove egli le termina. Anche a questo testo si è fatto riferimento con abbondanza. Una lettura ci pare indispensabile)
- A. Meister, I piccoli gruppi, Ave, Roma
 (interessanti soprattutto i capitoli IV e VIII relativi alla leadership e alla trasformazione della società globale in cui operano i piccoli gruppi)
- G.F. Minguzzi, Problemi di psicologia di gruppo, Cooperativa libreria universitaria, Bologna
 (l'autore presenta una dinamica di gruppo decisamente impegnata in campo sociale: è un classico esempio di dinamica di gruppo utilizzata all'interno di categorie "marxiste". Il libro è stimolante e ricco di indicazioni preziose per la utilizzazione pastorale dei gruppi. Notevolissima la documentazione. Il testo, specialistico, non è di sempre facile lettura)
- M. Olmsted, I gruppi sociali elementari, Il mulino, Bologna

(è un testo a carattere scientifico e quindi non sempre totalmente accessibile. E' interessante soprattutto per la visione d'insieme della dinamica di gruppo che esso offre e per la criticità con cui invita a porsi nei confronti di alcune leggi di gruppo)

- J. Fauvet, Masse giovanili, Ancora, Milano
(il libro, non recente, contiene spunti interessanti a proposito dei valori dell'associazionismo sul piano educativo)
 - J. Le Du, Catéchèse et dynamique des groupes, ISPC, Paris
(di notevole interesse soprattutto la prima parte dove, attraverso l'esame di un "caso" si risale alla riflessione più generale sulla dinamica di gruppo. E' continuamente presente la prospettiva pastorale-catechistica)
 - Ch. Maccio, Animation de groupes, Cronique social de France, Lyon
(il volume presenta annotazioni molto concrete e operative, soprattutto a proposito del ruolo dell'animatore)
 - A. Godin, La vie des groupes dans l'église, Centurion, Paris
(il testo presenta una lettura molto interessante relativa al significato "ecclesiale" della dinamica di gruppo e ai necessari "ridimensionamenti", per fare dei gruppi una forza educativa-ecclesiale. Il libro è quindi molto sulla linea delle riflessioni avanzate da questi appunti)
-

INDICE

- 3 Perché la dinamica di gruppo nella pastorale?
Il perché della scelta
Modifiche educative
Il gruppo in prospettiva pastorale
- 7 Verso una definizione di gruppo
Tre punti di vista
Il gruppo come campo di interazioni
- 11 Le caratteristiche psicologiche dei gruppi primari
Le interazioni
Le norme
Esistenza di scopi collettivi
Esistenza di emozioni e sentimenti collettivi
Esistenza di un inconscio collettivo
Formazione di una struttura informale
Verso un equilibrio interno ed esterno
- 21 La pressione di conformità
I fattori che determinano la pressione di conformità
Conseguenze della pressione di conformità
Funzioni della norma
- 31 La politica dei nuovi
- 35 La coesione nel gruppo

- 43 Le tensioni
Origine delle tensioni
La manifestazione esterna delle tensioni
La cura delle tensioni
- 49 La leadership nel gruppo
Il "fatto" di una leadership
Lo sviluppo della leadership
Problemi pastorali
- 53 Una proposta per la formazione dei leaders
Precisazione su alcuni termini
La nostra proposta
I valori condivisi
Il gruppo dei leaders-animatori
Problemi pratici
- 67 Un gruppo in azione
La vita del gruppo
Innesto pastorale
- 75 Verso una classificazione dei gruppi giovanili
Livello di appartenenza
Finalità specifiche
Prospettive pastorali
- 83 Suggerimenti bibliografici
-