



## L'animatore: un «manager» nel gruppo?

*Chiunque vive l'avventura educativa (perché di avventura si tratta, sottoposta al variare e al crescere, alla continua mutevolezza pur in un progetto con certe linee definite) all'interno di un gruppo, soprattutto se di pre- e adolescenti, non tarda a rendersi conto di almeno due fatti:*

- che il gruppo (magari costruito a fatica, sottoposto a alti e bassi a seconda degli umori e degli interessi) è un forte luogo di interazione e di crescita delle persone, a patto che venga gestito con dinamiche corrette;*
- che il semplice fatto del gruppo non basta, se questo deve essere appunto «educativo», luogo di crescita delle persone, preparazione alla partecipazione alla vita «fuori».*

*Ovviamente la figura chiave che concretizza e rende ciò possibile nel gruppo è la figura dell'animatore: è lui la chiave di volta perché il gruppo realizzi le sue valenze e possibilità educative; è lui la relazione principale della dinamica di gruppo che può favorire quei processi che stimolano il gruppo nella sua crescita.*

*Ma l'animatore possiede quella competenza pratica che lo abilita a porre interventi differenziati nel gruppo, che siano educativamente arricchenti?*

*Iniziamo una serie di articoli, che vogliono essere solo un po' teorici e decisamente pratici, sul «che cosa» un animatore deve saper fare e sul «come fare» educativamente nel gruppo. Verranno di volta in volta affrontati temi come: la comunicazione, la creatività, la riflessione, la preghiera, l'acquisizione di conoscenze, l'esperienza... per avviare l'animatore a una solida e concreta competenza pratica.*

*In questa rubrica «Animatori», presentiamo inoltre un primo articolo di psicopedagogia religiosa sul significato e la possibilità di «essere religiosi oggi». Un inizio di riflessione sul problema e alcuni suggerimenti pedagogici.*



# Essere gruppo non basta

*Per avviare a una competenza pratica/1*  
Mario Comoglio

**I**l gruppo è certamente un contesto, un'occasione importante di maturazione, soprattutto per ragazzi e giovani. Tuttavia da solo non è una condizione sufficiente per sviluppare tutti gli atteggiamenti e i tratti di una persona matura.

Nella sua vita si incontrano spesso fat-

ti che ne denunciano chiaramente i limiti educativi, così che a volte gli stessi membri sono dubbiosi circa i vantaggi della partecipazione.

I motivi sono diversi. C'è comunque la sensazione che si riuscirebbe a crescere «di più», se si uscisse dal gruppo invece che restarvi dentro.

## ALCUNE ESPERIENZE E ALCUNI INTERROGATIVI

Non mancano nella vita di un gruppo esperienze che inducono a queste sensazioni. Certe riunioni sono snervanti o prive di interesse; c'è sempre chi rallenta il ritmo e impedisce di procedere; a volte per ottenere qualcosa di molto semplice si devono mettere in cantiere operazioni decisamente macchinose e complesse.

Un'indagine recente ha voluto verificare l'ipotesi se veramente in gruppo si arriva meglio e più speditamente alla soluzione di un problema. Se ne è proposto allora uno apparentemente molto semplice a numerosi gruppi.

Per la cronaca e per eventuali tentativi di verificare questa ipotesi, è stato richiesto di risolvere: «Un tizio compra un cavallo per novantamila lire, lo rivende per ottantamila, lo ricompra per novantamila e lo rivende a centomila. Quanto ha guadagnato?». I risultati hanno rilevato che non è affatto sicuro né si deve dare per scontato che in gruppo si affrontano meglio i problemi e li si risolve più speditamente.

Ecco allora una conclusione «banale»: non basta fare gruppo perché tutto vada per il meglio (nella soluzione dei problemi).

Ancora più problematica è l'esperienza di persone che appartengono ad un gruppo per molto tempo e non raggiungono mai una maturità umana e di fede.

Esse dopo molti anni di vita di gruppo risultano ancora sempre bisognose dell'appoggio del gruppo, restano incapaci di affrontare e risolvere certi problemi di confronto con la realtà, con gli altri, ecc.

Le domande che allora ci si pone sono quelle che ogni animatore si sforza di rintuzzare (sempre però con minor entusiasmo e fantasia): perché buttare via tanto tempo? Perché non andare altrove dove si possono ricevere maggiori stimoli senza vivere un clima soffocante e infantile?

Non basta fare gruppo per aver risolto anche i problemi di animazione, né l'animazione deve per forza essere finalizzata al fare gruppo.

Questa constatazione spinge a cercare quel qualcosa «di più» del semplice far gruppo che faccia sì che esso sia anche stimolante dal punto di vista della maturazione personale e collettiva.

I problemi accennati non mettono certamente in discussione la scelta del gruppo; evidenziano tuttavia la non efficacia educativa di certi modi di «essere gruppo».

Ricordiamo inoltre che per un animatore lo scopo non è fare gruppo, ma saperlo animare: e ciò che qualifica un gruppo di animazione è di essere un gruppo educativamente efficiente e produttivo.

## UN GRUPPO PER EDUCARE

Parlare di gruppo efficiente e produttivo probabilmente solleva qualche problema. Vorremmo allora fare qualche precisazione. Per descrivere un gruppo educativamente efficace assumo una metafora inusitata: l'impresa, la ricchezza, la managerialità, la razionalizzazione della produzione, la valutazione dei costi e dei ricavi...

Di certo questi concetti susciteranno immediatamente qualche «sospetto» o «paura». Qualcuno potrebbe pensare ad una dottrina «reaganiana» dell'animazione. La metafora va precisata e circoscritta, ma essa può risultare metodologicamente stimolante.

### Il «capitale» educativo del gruppo

Un'impresa che lavora in «rosso», che non produce e non vende, non può certo dire di essere sana, e deve interrogarsi sul suo stato. Un'impresa senza capitale, senza ricchezza, non può certamente essere ritenuta produttiva... Analogicamente un gruppo «educativamente efficace e produttivo» deve essere «ricco», e quanto più ricco è, tanto più è sano.

Quando però si parla di ricchezza educativa, non ci si riferisce certo ad una ricchezza materiale o al ceto sociale dei membri, ma al fatto che esprime una certa quantità di esperienze educative.

Ma la ricchezza non riguarda solo la quantità. Ci sono gruppi che vivono molte esperienze educative, ma non sono «ricchi».

Alla quantità va unita anche la qualità. L'amicizia è certamente una grande esperienza educativa. Ma le molte e sole esperienze di amicizia non arricchiscono.

Un gruppo che vive una esperienza ludica («solo» l'attività sportiva, «solo» il turismo, «solo» la musica...), oppure un'esperienza spirituale («solo» la preghiera, «solo» la catechesi...), oppure «solo» una dimensione relazionale (quella autoritaria, quella comunicativo-verbale, quella ideologica...) certamente vive e possiede un capitale potenzialmente

educativo, ma non sarà «ricco» educativamente per i suoi membri! Un gruppo «ricco» è un gruppo dove alternativamente si vive una esperienza umana varia e qualitativamente significativa, e dove sono in gioco molti valori e insieme molti modi di perseguirli.

Un'impresa che vanta una lunga storia o delle origini lontane può essere un buon segno, ma non in qualsiasi caso. La lunga storia deve raccontare un progresso. Un gruppo parlando di sé come di un'esperienza arricchente deve percepire che la sua storia è segnata dal progresso.

Camminare verso un progresso significa poter ricordare e raccontare come si era, con la sensazione di essere migliorati, di avere una saggezza che prima non si possedeva, di disporre di capacità di cui un tempo non si disponeva, che si è in grado di affrontare situazioni che prima paralizzavano e di affrontare il presente con una coscienza più adeguata alla realtà. La memoria di un gruppo non è quindi il ricordo nostalgico di un passato, ma un confronto del presente con un passato rispetto al quale ci si sente migliorati.

### I conti di un gruppo educativamente produttivo

Un gruppo è educativamente produttivo se il suo rendiconto (spese ed entrate) è in attivo. Ci sono diverse misure di valutazione delle «entrate». C'è un'efficacia e produttività connessa al divenire del gruppo: la si rileva quando esso ha raggiunto un buon livello di coesione, di soddisfazione dei membri, di realizzazione di alcuni obiettivi prefissati...

C'è una produttività ed efficacia che è connessa alle cose che si riesce a «produrre». Così è produttivo il gruppo che «fa» molte cose, che ha molte attività, organizza molti recitals, fa molti incontri, sa organizzare una buona raccolta di denaro per le missioni o il terzo mondo...

C'è poi chi valuta produttivo il gruppo che risulta «utile» nelle attività intraprese (animare la messa, fare il catechismo, pulire la chiesa, preparare la festa del santo, assistere al centro giovanile affinché chi lo frequenta non spacchi tutto...).

Le «spese» potrebbero essere i conti materiali (luce, ambienti, riscaldamento,

spese di mantenimento del gruppo, campi-scuola...), oppure le spese «umane» degli animatori impegnati (tempo dedicato al gruppo e sottratto ad altre attività...). Tutto questo può certamente avere a che fare con il concetto di rendiconto produttivo ed efficacia educativa, però riteniamo questi aspetti marginali ed estrinseci.

L'efficacia e produttività educativa hanno invece altro come punto di riferimento. I costi sono l'impegno investito, le esperienze significativamente espresse, la quantità delle cose fatte in riferimento ai risultati educativi ottenuti. La produttività va infatti giudicata dalla quantità degli atteggiamenti che il gruppo (e le

persone) riescono a sviluppare: di impegno, di comunicazione, di coscientizzazione, di assimilazione di valori, di sviluppo di creatività, fantasia e originalità, di possesso dell'emotività e di sviluppo della propria sessualità, di apertura della mente ad una varietà e complessità di problemi, di inserimento nel momento storico sociale e culturale in cui ci si trova a vivere, di apertura e solidarietà con gli altri, con i più poveri ed emarginati, di responsabilità morale delle scelte e decisioni...

È dal confronto tra impegno riversato nel gruppo e risultati educativi acquisiti che va valutata la produttività di un gruppo.

## **PUO' UN ANIMATORE ESSERE UN «MANAGER»?**

Continuando l'analogia: si può parlare dell'animatore come un manager? Quali sono o dovrebbero essere le sue competenze?

Il primo dato di una competenza manageriale non è tanto il sapere «che cosa», ma il sapere «come».

Con il «sapere cosa», per riferirci al campo dell'animazione, potremmo intendere le conoscenze che riguardano la vita del gruppo e la sua dinamica, le competenze e i ruoli che deve assumere e che gli competono... Fanno parte del «che cosa» i risultati educativi che un animatore vuol raggiungere.

Fa invece riferimento al «sapere come» tutto ciò che intende il «come» utilizzare queste conoscenze, o il «come» fare per ottenere un certo risultato o prodotto educativo.

Tale distinzione dei saperi può sembrare puramente teorica. In realtà non lo è. Si dà infatti il caso di animatori che «sanno tutto» quello che dovrebbero essere e fare, ma non sanno «come» fare o lo sanno solo in modo vagamente intuitivo. Essi sanno che un animatore non è autoritario né libertario; che animazione vuole dire sviluppare quei germi e potenzialità di «vita» che stanno assopiti nelle persone, ma non sanno «come» svegliarli, «come» farli germogliare. Essi sanno che un vero animatore apre i giovani al

senso e agli interrogativi della vita e della fede... ma non sanno «come» farlo.

Alle volte poi il «che cosa» e il «come» possono trovarsi nella stessa persona in modo contraddittorio. Si incontrano animatori che sono aggiornatissimi sulla teoria dell'animazione e sul progetto educativo che intendono realizzare. Ma il loro «modo di animare» è assolutamente negativo rispetto ad esso. Si danno animatori convinti di condurre un gruppo in modo democratico, ma ad una attenta analisi risultano autoritari. Vogliono essere educativi, ma non sanno esserlo.

La mancanza di distinzione dei saperi può portare ad ambiguità e pericoli. Spesso si presume che il «sapere come» possa facilmente essere dedotto dal «che cosa». Ad esempio si deduce il «come» imparare a pregare dal «che cosa» è la preghiera; il «come» educare alla fede dal «che cosa» è la fede; il «come» educare alla comunicazione dal «che cosa» è la comunicazione; il «come» fare gruppo dal «che cosa» è un gruppo.

Questi errori anche frequenti devono mettere in guardia dalle frettolose conclusioni o dalle illecite deduzioni. Un animatore non deve solo sapere che cosa sia l'animazione, ma anche «come» la si possa condurre. In altre parole, egli deve avere una competenza sul «come» conseguire nel gruppo «prodotti» educativi.

Se si dovesse valutare la managerialità di un animatore, dovremmo dire che essa non consiste solo nel patrimonio conoscitivo che egli possiede, ma anche, e in modo particolare, nelle conoscenze che egli possiede circa la capacità di produrre, ossia «il come» certi risultati possano essere raggiunti. Questa prospettiva permette due ulteriori considerazioni.

Il fatto che non è necessario «sapere tutto il che cosa» prima di cominciare permette di valutare con maggior ottimismo le nostre capacità di animazione. E il fatto che il «sapere tutto il che cosa» non decida sulle nostre capacità di animazione ci assicura che non è necessario essere dei «geni» per cominciare ad essere buoni animatori. Un poco di «buon sapere» e un buon «sapere come» può produrre ottimi risultati.

La seconda considerazione riguarda il pericolo di tecnicismo in una eccessiva valutazione del «saper come». È indubbio che molti animatori siano stati affascinati da alcune tecniche di animazione al punto di ricorrervi come una «pozione miracolosa». Se i ragazzi sono vivaci, ci vuole la tecnica per tenerli buoni (magari un audiovisivo o un gioco intelligente); se sono demotivati si chiede la tecnica per provocare interesse e motivazione; se i giovani sono indifferenti si cerca l'ultimo esperimento in grado di smuoverli...

Le stesse domande, così frequenti da parte degli animatori «che cosa fare per...», denunciano un pericolo di tecnicismo, altrettanto pericoloso quanto il non verificare mai il proprio «come», credendolo buono perché si posseggono «buone idee».

## **CRISI E FALLIMENTO DI UN'«IMPRESA» EDUCATIVA**

È facile trovare animatori che giustificano l'insuccesso del loro gruppo appellandosi alle difficoltà della situazione («è un'età difficile!», «le attrazioni di fuori sono troppo forti...»). Altre volte ci si appella alla libertà del giovane che può sempre rifiutare l'offerta educativa dell'animatore.

Tali scusanti hanno certamente un fondo di verità, ma quando vengono a giustificare un intero fallimento, è probabilmente più opportuno che l'animatore si interroghi sul suo modo di educare e animare, sulle proposte che egli fa, sul suo «modo» di programmare, di pianificare interventi, di stimolare il gruppo verso la sua crescita.

Molti gruppi falliscono per mancanza di «imprenditorialità» o di «managerialità» dell'animatore.

### **Quando un gruppo fallisce**

Come per le aziende, ci sono tante strade e tanti modi per fallire. La varia fenomenologia potrebbe però forse essere così sintetizzata.

Un'impresa può fallire perché non si sviluppa e non si rinnova, non sa cioè

adattarsi ai cambiamenti.

Allo stesso modo un gruppo può fallire perché non riesce a superare le sue fasi di sviluppo. Come è stato descritto altrove (*Il ciclo vitale del gruppo di animazione*, Torino, Elle Di Ci, 1987), il gruppo ha delle sue fasi di sviluppo naturale «dalla nascita alla morte». Ogni fase ha una peculiarità di sviluppo che richiede un rinnovamento di strutture, di iniziative da intraprendere, di occasioni da sfruttare, di ruolo da parte dell'animatore... Non accorgersi di questo, non percepire che certi modi di interagire con il gruppo non sono più adeguati, non possedere le competenze adeguate per le nuove situazioni, non vedere le possibilità di sviluppo e crescita del gruppo, possono portare il gruppo al fallimento.

Potremmo anche paragonare le diverse fasi di sviluppo di un gruppo a quelle di un individuo. Esse non sono deterministicamente predeterminate: si può raggiungere infatti un'età cronologicamente adulta e rimanere con uno sviluppo mentale ed emotivo infantile. Ciò avviene perché i momenti di crescita e di sviluppo non sono fatti occasione di maturazione.

Così un gruppo può essere costituito da molti anni, ma non aver mai superato

le fasi iniziali. Per i suoi membri il gruppo può rimanere sempre il punto di riferimento per soddisfare un bisogno di sicurezza, di gratificazione, un rifugio sicuro dalla paura del mondo degli adulti, una facile copertura all'incapacità di assumere la solitudine della responsabilità, o di portare il peso della libertà delle proprie decisioni...

Se il gruppo non aiuta né stimola i soggetti ad una crescita, ma si limita a creare una convivenza, un contesto di tolleranza reciproca, un caldo ambiente in cui è bello stare...; se non vengono collocati al suo interno stimoli educativi o questi sono lasciati alla casualità, il gruppo può diventare non-educativo, non-maturante.

Allora, invece di favorire e sviluppare corresponsabilità e impegno, il gruppo diventa luogo di pura esecuzione; invece di sviluppare capacità comunicative e interpersonali della persona, di aprire la mente al mondo, alla cultura dell'uomo d'oggi, di sensibilizzare sulle domande e risposte fondamentali dell'esistenza, di educare all'inserimento nel mondo adulto di domani, il gruppo rimane un luogo di gioco ed evasione, di chiusura, di superficialità.

Tutti questi «conti in rosso» di un gruppo giovanile devono far pensare che un gruppo non è per se stesso educativo, e un animatore che non sa porsi al suo interno con qualità e competenze educative può facilmente assistere alla sua fine.

### **Alcune «leggi economiche»**

C'è però ancora una precisazione importante sull'analogia imprenditoriale. Vale il principio del massimo rendimento con la minima spesa? La ricerca di efficacia e produttività non crea anche una selettività nei partecipanti?

Circa la prima domanda, la risposta sembra dover essere affermativa. Tanti gruppi cercano di fare molto, di produrre molto, ma senza criterio educativo selettivo. Si fanno un recital, incontri di preghiera, un dibattito culturale, una festa, si fanno scelte di impegno... ma senza stabilire a che cosa educativamente servano o come «educativamente» essi debbano essere condotti. Anche per il gruppo vale la legge di razionalità: non

sprecare denaro e ricchezza non finalizzata al valore educativo da produrre.

Circa la seconda domanda, si deve dire che un risultato educativo è sempre relativo al suo punto di partenza, ed è un prodotto che si caratterizza per continuità e sviluppo.

Per riferirci alla metafora assunta, il prodotto educativo non è né un prodotto standardizzato, né un prodotto che può essere realizzato e moltiplicato nelle stesse unità di tempo. L'educazione deve infatti fare i conti con una realtà che può essere più o meno lontana da un livello di sufficienza o di ottimizzazione del prodotto. Partire con un gruppo di giovani dove certe mete educative sono già state raggiunte, potrebbe essere una condizione in cui il perfezionamento di certi atteggiamenti è certo più facile. In altre situazioni dove si dia il totale disinteresse e mancanza di motivazione al miglioramento di se stessi, può richiedere tempi lunghissimi e la fantasia di percorrere strade che potrebbero sembrare anche una perdita di tempo. L'educativo, come prodotto, non è infatti qualcosa che può prevedere tempi di produttività come una macchina o una lavastoviglie. A produrre capacità comunicativa nel gruppo concorrono tante variabili, non ultimo un incidente di percorso (un'incomprensione o un'esperienza negativa) che può modificare del tutto i tempi di realizzazione.

Inoltre la «produzione educativa» ha anche una caratteristica evolutiva. Un atteggiamento o una certa capacità e competenza non hanno mai carattere definitivo e conclusivo; si costruiscono lentamente attraverso lo sviluppo di una collaborazione e interazione tra giovane e animatore. Il giovane nello sviluppo collabora, ma impone anche ritmi di assimilazione e di crescita che condizionano l'animatore; spesso poi la vita prende un cammino di sviluppo assolutamente difficile da prevedere, per cui un animatore deve rivedere i suoi piani. Dunque un prodotto educativo ha delle sue leggi particolari che vanno rispettate: i risultati non vanno ad un ritmo e una scadenza di produzioni di oggetti, ma ad un ritmo e secondo tempi di continuità e sviluppo continuo. Tutto questo potremmo definirlo come il miglioramento progressivo del prodotto educativo.

## L'ANIMATORE UNA MANAGERIALITA' PLURIVALENTE

Una delle scoperte recenti del mondo capitalista è stata quella di aumentare il più possibile la gamma dei prodotti e degli investimenti per garantirsi uno sviluppo sempre maggiore, e in certi casi assorbire la perdita di mercato o di competitività in qualche settore di produzione. Questo vale anche per il gruppo?

In una certa proporzione sì. Per la ricchezza del gruppo, per lo sviluppo delle persone, l'animatore deve disporre di capacità di produrre una svariata gamma di prodotti educativi: capacità comunicativa nell'ascolto e nell'espressione, capacità riflessiva e critica, interiorizzazione, creatività, condivisione, amore per la vita, gratuità, sviluppo delle proprie doti, fede vissuta nella dimensione personale ed ecclesiale, approfondimento e consolidamento delle proprie scelte e decisioni...

Ciò è necessario non solo per aprire i giovani a maturazione e per dare al gruppo maggiore contestualità educativa, ma anche per ritrovare quell'efficacia di cui abbiamo più volte parlato.

Il gruppo, oltre ad essere un insieme di rapporti, è anche un insieme di persone molto diverse. Pensare che una sola modalità o strada educativa possa soddisfare tutte le esigenze di ognuno, è semplicistico e gratuito.

D'altra parte non è pensabile e percorribile un tracciato individualizzato senza perdere i valori e il supporto che può dare il gruppo. Ecco allora una soluzione: il gruppo deve percorrere molte strade e possibilità educative per offrire a ciascuno la probabilità di realizzazione educativa.

Un esempio. Supponiamo che un gruppo sia formato da alcune persone fortemente «spirituali», da altre prevalentemente «pratiche», da altre ancora a cui piace discutere, da altre emotivamente molto sensibili e mutevoli e per le quali le ragioni intellettuali sembrano non avere presa...

Tutti esprimono non solo i bisogni

educativi, ma impongono anche strategie educative diverse.

### Che fare?

Queste riflessioni sui limiti educativi del gruppo e sulla necessità da parte dell'animatore di possedere competenze operative qualificate, riportano ancora una volta alla responsabilità e importanza della figura dell'animatore. È lui la chiave di volta perché il gruppo realizzi le sue valenze e possibilità educative. È lui la relazione principale della dinamica di gruppo che può favorire quei processi che stimolano il gruppo nella sua crescita.

Per questo motivo pensiamo di promuovere una serie di articoli, che aiutino la riflessione e la competenza pratica dell'animatore nel porre interventi molteplici e diversificati nel gruppo, che siano educativamente arricchenti.

Svilupperemo riflessioni dove oltre il «che cosa» un animatore deve saper fare, si proporrà anche un «modo» con cui egli potrà intervenire educativamente per realizzare certi «prodotti» (obiettivi) educativi. Ad una parte teorica farà seguito una specie di esemplificazione o training per comprenderla esperienzialmente.

Verranno considerati particolari stimoli educativi (ad esempio la comunicazione, la creatività, la riflessione, la preghiera, l'acquisizione di conoscenze...), per provocare di volta in volta educativamente una buona o cattiva comunicazione, una buona o cattiva capacità di riflessione, una buona o cattiva capacità di essere creativi...

Il destinatario non è il gruppo, semmai una scuola per animatori, e non si pretenderà di determinare l'acquisizione di una competenza, ma di aprire una strada di riflessione utile perché l'animatore possa valutare gli stimoli educativi che egli sa porre nel gruppo, o valutare il positivo di cui può disporre per migliorarne la vita.