



Vita di gruppo/4 La revisione del cammino

Secondino Movilla - Giancarlo De Nicolò

Quarta puntata dello speciale «Vita di gruppo», pensato come un itinerario per la costruzione e la buona conduzione (in chiave di dinamica di gruppo non meno che di animazione culturale) di un gruppo.

Questo quarto fascicolo conclude il primo grosso nucleo («Gruppo... in marcia») che riguarda la fase di avvio e i primi passi della vita, fino al buon funzionamento, del gruppo stesso. Le fasi della sua vita naturalmente non terminano a questo punto, con una buona revisione, ma seguono le varie tappe che porta il gruppo stesso verso la sua maturità (e le sue crisi). Diciamo piuttosto che questo ciclo in quattro parti si rinnova e ritorna a ogni punto dello sviluppo. Si esigono infatti sempre nuovi approfondimenti della conoscenza reciproca, nuovi livelli di comunicazione, rinnovate capacità di programmazione e decisione, revisione del cammino.

Queste prime quattro parti finora presentate sono dunque come la rete «formale» che accompagna ogni momento evolutivo del gruppo. Non sarà inutile pertanto «ripassarle», riproporle con nuovi esercizi e tecniche sia ai ragazzi che agli animatori.

Dopo una piccola pausa (per permettere agli animatori di «digerire» il materiale e di sperimentarlo), passeremo alla seconda parte, un insieme di tre fascicoli più «contenutistici», attorno al grosso nucleo «Parliamo di noi».

Ricordiamo che tutto questo materiale è pensato per gruppi di adolescenti e giovani; riteniamo tuttavia che gli orientamenti per l'animatore e qualche esercizio (magari adattato o scelto ex novo) possano valere anche per gruppi di preadolescenti.

LA REVISIONE DEL CAMMINO

L'evoluzione di un gruppo comporta continui rischi.

Non si può pensare che un gruppo in cammino possa procedere sempre in avanti e con esiti sicuri.

Succede molto spesso, prima o poi, che la maggior parte – per non dire tutti – incontra delle difficoltà o si trova a passare per la cosiddetta «prova del fuoco», che rappresenta una tappa importante per la crescita.

Da qui la necessità di una verifica, di un «tastare il polso» del cammino del gruppo in certi momenti opportuni. Senza cadere nella tentazione di fare un check al gruppo ogni settimana, il che lo paralizzerebbe o traumatizzerebbe; ma è evidente che ciò tornerà necessario soprattutto nelle circostanze di impasse, critiche.

Importante è adeguare la revisione al gruppo, sapere quale tipo di verifica si rende necessaria nelle singole circostanze, altrimenti si corre il rischio di non raggiungere il risultato voluto.

Gli «esercizi» che seguono vogliono essere degli strumenti per aiutare la revisione nelle singole tappe o momenti di vita del gruppo.

Alcuni sono molto semplici e facilmente praticabili in ogni occasione, e si possono utilizzare, ad esempio, per sapere se il gruppo gode di buona salute o meno; altri sono pensati per situazioni critiche o momenti particolarmente difficili; e alla fine alcuni sono destinati a valutare il progresso del gruppo dopo un periodo ricorrente (un trimestre, un anno di vita...).

Per riconoscere se il gruppo avanza, se vive stancamente o retrocede, bisogna avere chiari riferimenti a ciò che costituisce l'evoluzione normale di qualunque gruppo.

Le pagine di «orientamenti» raccolgono alcune delle interpretazioni più correnti su quello che è il processo evolutivo del gruppo. Sono molto diverse nella terminologia e nei criteri interpretativi, ma questo è soltanto una maggiore ricchezza di informazione. Ci si può rifare a quella che si ritiene più chiarificatrice.

Esistono alcuni indicatori o criteri, inoltre, accettati comunemente, per scoprire se il gruppo è sano o malato nel suo funzionamento, e ne parleremo alla fine.

Aggettivi

- annoiato
- entusiasta
- contento
- triste
- animato
- sfiduciato
- disanimato
- pronto
- fiducioso
- tranquillo
- molesto
- calmo
- inquieto
- impedito
- camuffato
- adirato
- immerso
- incantato
- deluso
- perduto
- trainato
- amato
- impegnato
- sganciato
- emarginato

Gerundi

- cominciando
- cercando
- fuggendo
- impegnandomi
- progredendo
- lottando
- impazzendo
- non preoccupandomi
- accelerando
- ottenendo
- dando fastidio
- creando
- distruggendo
- trionfando
- avanzando
- arrabbiandomi
- godendo
- piangendo
- avendo nostalgia
- sudando
- arrivando
- prendendola a cuore
- animando
- ritornando indietro
- immergendomi

Come percepisco lo stato del gruppo in questi momenti?

- in se stesso
- in relazione a me.
- Trova tre aggettivi per i due casi.

Come mi vedo attualmente nel gruppo?

- Trova 5 gerundi per descriverti.

QUESTIONARIO PER LA REVISIONE DEL GRUPPO

È bene, soprattutto all'inizio, che il gruppo «si tasti il polso» periodicamente e revisioni il modo di procedere delle sue riunioni. Si offre qui allora un questionario molto semplice che si può realizzare in due fasi: una individuale, l'altra propriamente di gruppo o collettiva, dal momento che è importante che il gruppo possa percepire come si sentono i singoli membri.

1. Quale è la tua impressione del cammino del gruppo?
cattiva discreta benino bene eccellente

2. A tuo giudizio, qual è stata la cosa più interessante?

.....

E quale meno?

.....

3. Durante le riunioni di gruppo hai avuto il desiderio di parlare senza poterlo fare?
frequentemente a volte mai

4. Quando hai fatto qualche intervento, hai avuto l'impressione di essere...?
ascoltato capito accettato frainteso giudicato

5. Come vedi, per i prossimi incontri, il cammino del gruppo?

.....

6. Come giudichi il clima del gruppo finora?
aggressivo inibito normale disteso caldo

7. Altri commenti:

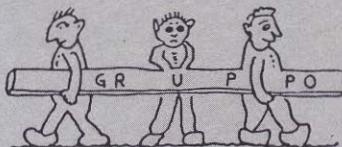
.....

3

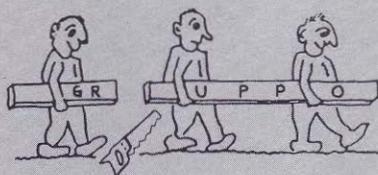
COME È IL MIO GRUPPO? COME MI CI COLLOCO DENTRO?

1. A quale di queste vignette corrisponde il mio gruppo in questo momento?
2. E io come mi ci situo dentro?
Quale «ruolo» disimpegno in esso?
3. L'atteggiamento che vivo è quello che gli altri si aspettano da me?

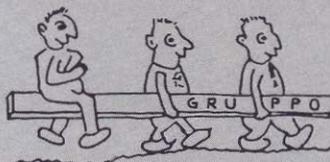
1



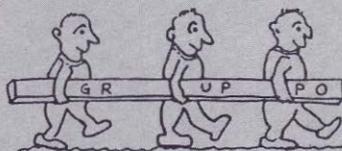
2



3



4



5



LA NOVITÀ È SEMPRE CONFLITTUALE?

Accade talvolta – e non c'è niente di strano – che i gruppi vanno avanti a stento e accumulano un malessere di fondo. In altre occasioni ciò affiora all'improvviso e senza una ragione apparentemente chiara: situazioni di conflitto, momenti di tensione, stati d'animo collettivi di non sopportazione... E tutti si soffre, ci si sente a disagio, e si cerca il possibile per risolvere tali situazioni di conflitto. Ma come farlo?

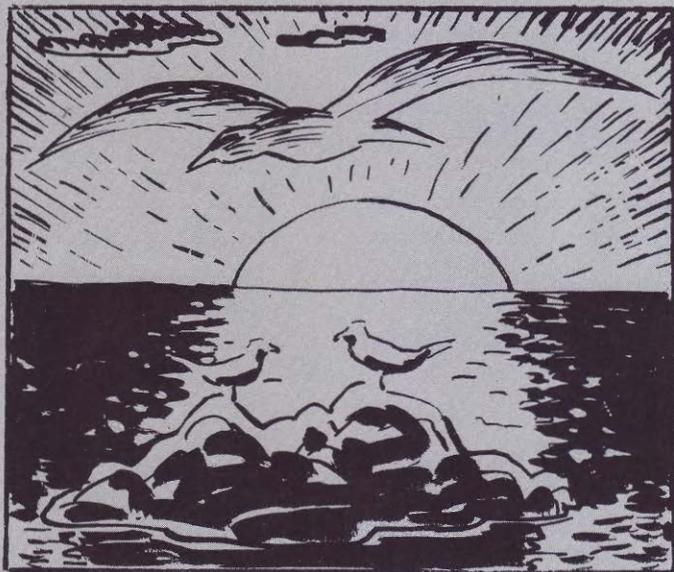
La revisione, di circostanza o periodica, è in genere un buon mezzo adeguato. Però sia ben chiaro, non qualunque revisione di per sé sortisce tale effetto, né ogni momento è adatto per realizzarla.

È importante, da una parte, che l'invito alla revisione di ciò che succede venga fatto con prudenza e al momento opportuno: cioè quando esiste un clima propizio e una disposizione favorevole da parte dei membri del gruppo. E, d'altra parte, è necessario che la revisione si faccia a fondo e sia sincera: serva cioè a scoprire, evidenziare e, se possibile, risolvere il problema o la situazione di conflitto.

Diversamente non si fa altro che frustrare le attese o arrecare al gruppo un disagio ancor più grande.

E siccome non è sempre utile prendere di petto il problema e non sempre si vede la maniera più giusta di suscitare la questione, bisogna ricorrere a una via indiretta e cercare l'occasione per...

Il brano che segue, a mo' di parabola, e il questionario finale possono essere un buon «pretesto» per propiziare tale favorevole occasione.



Un testo per il confronto

LA GRANDE IMPRESA DI JONATHAN

L'avvenire gli appariva tutto rose e fiori.

Appena toccò terra, vide che i gabbiani erano riuniti in Assemblea Generale. Ed avevano tutta l'aria di trovarsi in riunione già da tempo. Fatto sta che aspettavano proprio lui.

«Il gabbiano Jonathan Livingston si porti al centro dell'Emiciclo!» ordinò l'Anziano. Il suo tono di voce era quello delle grandi cerimonie.

E quell'ordine è sempre foriero o di grande vergogna o di grandi onori. È lì al centro dell'Emiciclo che, appunto, ai capi gabbiani che più si sono distinti viene reso onore dal Consiglio.

Ma sí, pensò Jonathan, stamattina mi hanno visto. Tutto lo Stormo ha assistito alla mia impresa. Ma io non voglio onori. Non aspiro a essere un capo. Io desidero solo farli partecipi delle mie scoperte, mostrar loro i magnifici orizzonti che ora si sono aperti per noi tutti.

E si fece avanti.

«Il gabbiano Jonathan Livingston» l'Anziano proclamò «viene messo alla gogna e svergognato al cospetto di tutti i suoi simili!».

Fu come se l'avessero colpito con una randellata. I ginocchi gli si sciolsero, le penne gli si fecero flosce, le orecchie gli ronzavano. Messo alla gogna? lui? Ma no, impossibile! E la sua Grande Impresa? le Nuove Prospettive? Non hanno capito niente! C'è un errore! si sbagliano di grosso!

«... per la sua temeraria e irresponsabile condotta», intonava la voce solenne «per esser egli venuto meno alla tradizionale dignità della grande Famiglia de' Gabbiani...».

Questo significava ch'egli sarebbe stato espulso dal consorzio dei suoi simili, esiliato, condannato a una vita solitaria laggiù, sulle Scogliere Remote.

«... affinché mediti e impari che l'incoscienza temerarietà non può dare alcun frutto. Tutto ci è ignoto, e tutto della vita è imperscrutabile, tranne che siamo al mondo per mangiare, e campare il più a lungo possibile.»

Nessun gabbiano, mai, si leva a protestare contro le delibere del Consiglio, ma la voce di Jonathan si levò. «Incoscienza? Condotta irresponsabile? Fratelli miei!» gridò. «Ma chi ha più coscienza d'un gabbiano che cerca di dare un significato, uno scopo più alto all'esistenza? Per mill'anni ci siamo arrabattati per un tozzo di pane e una sardella, ma ora abbiamo una ragione, una vera ragione di vita... imparare, scoprire cose nuove, essere liberi! Datemi solo il tempo di spiegarvi quello che oggi ho scoperto...».

Ma lo Stormo pareva di sasso, tant'era impassibile.

«Non abbiamo più nulla in comune, noi e te» intonarono in coro i gabbiani e, con fare solenne, sordi alle sue proteste, gli voltarono tutti la schiena.

E il gabbiano Jonathan visse il resto dei suoi giorni esule e solo. Volò oltre le Scogliere Remote, ben oltre. Il suo maggior dolore non era la solitudine, era che gli altri gabbiani si rifiutassero di credere e aspirare alla gloria del volo. Si rifiutavano di aprire gli occhi per vedere.

(R. Bach)

Questionario per la revisione

1. Siamo in grado di distinguere le persone che stimolano il gruppo con idee nuove, con apporti originali, con suggerimenti geniali, dagli altri che semplicemente adottano un comportamento «dissidente»? Come ci comportiamo con i primi e con i secondi?

.....
.....
.....
.....

2. Di fronte a situazioni di conflitto o a momenti difficili del gruppo suggerisco di

.....
.....
.....
.....

3. Mi è toccato vivere nel gruppo una qualche situazione simile a quella del gabbiano Jonathan Livingstone? Cosa ho provato in questi momenti? Come ho reagito?

.....
.....
.....
.....

4. Sento che gli altri mi voltano le spalle quando

.....
.....
.....
.....

VALUTAZIONE INTERPERSONALE

Gli obiettivi di questo «esercizio» sono di misurare quanto ogni membro contribuisce nelle attività di gruppo e gli effetti dello «stile» del contributo; e di permettere che ciascuno riceva al massimo grado possibile le informazioni sul suo comportamento durante le riunioni, che riconosca il suo ruolo nel gruppo e analizzi il funzionamento del gruppo stesso.

Ma per quale motivo effettuare una valutazione degli interscambi interpersonali?

L'efficacia di un gruppo dipende essenzialmente dagli interscambi e comunicazioni interpersonali. Essi sono complessi, molteplici e differenti a seconda delle situazioni, si intersecano a vicenda e possono determinare il futuro del gruppo.

Il grado di «appartenenza» al gruppo dipende dalla qualità degli interscambi, dalla loro quantità e dal sistema di valori soggiacenti. Dipende anche, e soprattutto, dalla volontà e capacità di ognuno dei membri a comunicarsi e impegnarsi.

Mettendo assieme tutto ciò che risulta dalle valutazioni personali, il gruppo potrà scoprire anche il ruolo disimpegnato da ciascuno, le difficoltà che esistono o l'efficacia del suo modo di funzionare.

Ecco alcune indicazioni sul come procedere: ci si raduna in sottogruppi al massimo di nove persone l'uno; si lavora sugli «atteggiamenti» che seguono. Ne presentiamo venti, tipici in una discussione di gruppo, in forma bipolare, caratterizzata dagli estremi del comportamento stesso (A e B). Ogni componente del sottogruppo valuta se stesso e gli altri, mediante una classificazione da 1 a 10 per ciascuno degli atteggiamenti indicati.

Lista di comportamenti individuali nel gruppo

- 1A. È aperto e franco nel suo modo di comportarsi in gruppo.
- 1B. È riservato e prudente, non si apre.
- 2A. Ascolta, rispetta e accetta le opinioni e il comportamento degli altri membri, anche se sono diversi dai suoi.
- 2B. Sta sulla difensiva, denigra o minimizza le opinioni o i comportamenti degli altri, e presta poca attenzione alle loro opinioni.
- 3A. Si assicura che tutti siano d'accordo, diano la loro opinione e siano disposti a impegnarsi in una decisione presa dal gruppo.
- 3B. Dà per scontato che tutti siano d'accordo quando si prende una decisione di gruppo. Non gli interessa conoscere l'opinione di chi sta zitto o sembra sia in disaccordo.
- 4A. Accetta facilmente i propri limiti e la sua ignoranza su un certo tema, se non dispone di informazioni sufficienti.
- 4B. È un fanfarone. Si comporta come se sapesse tutto. Di fatto, cerca di far accettare il suo punto di vista anche se non ne sa niente del tema in questione.
- 5A. Si preoccupa di far conoscere chiaramente a tutti il suo punto di vista su tutti gli aspetti del tema in questione.
- 5B. Si sente del tutto indifferente sul fatto che il gruppo conosca o meno il suo punto di vista sul tema.
- 6A. Cerca un feed-back con gli altri.
- 6B. Aspetta passivamente che gli altri facciano i loro commenti.
- 7A. Dice ciò che sente di fronte agli atteggiamenti e comportamenti degli altri.
- 7B. Finge tolleranza verso gli altri e evita di reagire apertamente davanti a loro. Non manifesta ciò che pensa e sente veramente.
- 8A. I suoi commenti sono precisi, pertinenti e orientati agli interessi del gruppo.
- 8B. I suoi commenti sono evasivi, estranei al tema e conducono a piste false. Non gliene importa niente degli interessi del gruppo.
- 9A. Si dà fare per capire come si sentono gli altri e cerca di conoscere i sentimenti e emozioni che li animano.
- 9B. Resta indifferente davanti ai sentimenti e emozioni degli altri. A questo riguardo le sue preoccupazioni sono superficiali.
- 10A. Riconosce il merito degli altri e accetta tutte le loro reazioni.
- 10B. Seleziona le reazioni dei membri a seconda dei propri criteri. Ignora o tratta con sufficienza certe reazioni e accetta solo quelle che gli tornano comodo.
- 11A. Manifesta affetto verso le persone che stima o in qualche modo considera.
- 11B. È timido, inibito, chiuso e si trova a disagio quando si tratta di esprimere i propri sentimenti.

- 12A. Aiuta gli altri a partecipare attivamente nelle discussioni, e particolarmente quelli che parlano poco.
- 12B. Lascia che ciascuno partecipi se ne ha voglia e si occupa soprattutto di sé.
- 13A. Sa accettare i rischi, esprimendo informazioni personali circa i suoi sentimenti, emozioni, percezioni o conoscenze.
- 13B. Dà informazioni personali solo a quelli che ha giudicato degni di riceverle. Evita di comunicare le cose sue più segrete agli altri.
- 14A. Apprezza e accetta l'aiuto e i giudizi degli altri membri, anche se si tratta di critiche e di diretti feed-back.
- 14B. Si sente ferito dalle osservazioni che non vanno d'accordo con le sue convinzioni. Si arrabbia, mostra indifferenza o rifiuta le critiche che gli si rivolgono. Sta sulle difensive.
- 15A. Cerca di orientare l'attività del gruppo in modo molto aperto e senza preclusioni.
- 15B. Usa strategie e cerca di manipolare il gruppo, orientandolo verso determinate attività senza spiegarne i motivi.
- 16A. Insiste nel richiedere le opinioni di chi si mostra poco convinto.
- 16B. Evita le critiche che potrebbero risultargli sfavorevoli e preferisce cambiare tema se fioccano troppe critiche.
- 17A. Manifesta i suoi sentimenti anche a chi non gli va a genio, arrabbiandosi quando è il caso.
- 17B. Dà la sensazione di essere indifferente agli attacchi e apparentemente di non reagire. Adotta una maschera di tranquillità e di controllo anche se è arrabbiato nero.
- 18A. Si dà da fare per intervenire nella soluzione dei problemi, e anima gli altri a considerare diverse alternative.
- 18B. Insiste in un unico fissato procedimento che porta a un'unica possibile soluzione, o cerca di influire fortemente sul gruppo perché accetti il suo punto di vista.
- 19A. È spontaneo e non teme di dire ciò che pensa anche quando le cose che dice possono sembrare poco pertinenti o irrilevanti.
- 19B. Si controlla. Comunica solo le idee gradite a tutti.
- 20A. Aiuta i membri del gruppo che hanno difficoltà a esprimere i loro pensieri, emozioni o punti di vista.
- 20B. È pronto a collaborare solo con chi è maggiormente in vista, senza preoccuparsi di chi non riesce a stare dietro.

7 ESERCIZIO DELLE «MONETE»

È un modo di valutare la maggiore o minore influenza che i membri del gruppo esercitano tra di loro. Per il fatto di usare il «linguaggio» dei soldi, può risultare un esercizio rischioso in certi gruppi o troppo forte per certi membri (specialmente per quelli che non sono capaci di sopportare la sgradita sorpresa di non vedersi ricompensati come pensavano o speravano). Per questo, bisogna proporre l'esercizio con tatto, tenendo in gran conto il grado di confidenza e di autenticità raggiunto nel gruppo.

L'occasione più opportuna per invitare il gruppo a fare questo esercizio di valutazione simbolica dei partecipanti può essere quando sta per giungere a termine un periodo sufficientemente lungo (un trimestre di lavoro o un campo...), o al termine di un'esperienza particolarmente significativa per il gruppo (un week-end di lavoro, una riunione particolarmente decisiva dal punto di vista delle relazioni interpersonali, ecc.).

Conviene fare questo esercizio con serietà e responsabilità; non si deve mai farlo alla leggera né arrabbiandosi.



Il procedimento

1. I gradi di influenza sono simbolizzati dalle monete. A tal fine, occorre avvisare i partecipanti a procurarsi anticipatamente il seguente materiale:
 - una moneta da 500 lire;
 - tre monete da 100 lire;
 - cinque monete da 50 lire.
2. Si invitano poi i partecipanti a dividere le monete tra i compagni, cercando di «ricompensare» simbolicamente quelli che, nell'opinione di ciascuno, hanno portato di più al gruppo o hanno influito maggiormente nel cammino del medesimo: quelli cioè che hanno dato di più agli altri.
3. La distribuzione effettiva si fa con le diverse monete che si hanno a disposizione. Ogni partecipante può dare una o più monete o tutte alla medesima persona. Non si può chiedere il cambio, né riprendere le monete una volta consegnate a qualcuno. La distribuzione avviene a turno, in silenzio. Quando un partecipante ha finito, incomincia l'altro; non ci può essere più di una persona per volta che distribuisce le monete.
4. Una volta distribuite tutte le monete, ogni partecipante conta quelle che possiede e lo dice a tutti gli altri.
5. Il momento finale, quello della valutazione, è decisivo, e deve avere uno spiccato senso personale. In un primo momento i partecipanti spiegano i criteri che li hanno guidati nella distribuzione delle monete: a chi le hanno consegnate e per quale motivo. In un secondo momento ognuno dice quello che ha sentito personalmente durante questa distribuzione, e particolarmente ciò che sente di fronte alla maggiore o minore quantità di monete che gli sono state consegnate.

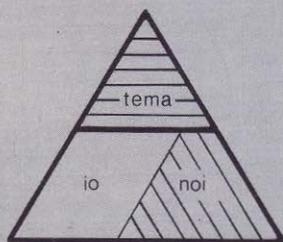
8 GLI SCOMPENSI DEL GRUPPO: COSA MANCA? COSA C'È DI TROPPO?

Per creare un clima propizio di cooperazione e di dialogo in cui i problemi possano essere affrontati con franchezza e in cui i partecipanti si accettino vicendevolmente, si richiede che siano chiari non solo gli obiettivi e gli altri aspetti pratici di funzionamento, ma anche le relazioni socio-affettive.

Per il buon cammino del gruppo si devono pertanto tenere in conto i seguenti tre fattori:

- il maggior o minor interesse e comprensione dell'argomento che si affronta (il tema);
- le esigenze e i bisogni dell'individuo (l'io personale);
- le relazioni nel gruppo (il noi).

In un gruppo che funziona regolarmente questi tre fattori o componenti si ripartiscono con equilibrio più o meno come mostra il grafico.



Però non in tutti i gruppi si raggiunge questo equilibrio; esistono anche scompensi rispetto a un fattore o all'altro. Per questo motivo è opportuno ricercare insieme e vedere il modo più conveniente per ristabilire l'equilibrio.

A questo scopo può risultare utile la seguente attività.

1. Su un foglio bianco si disegna un triangolo, come quello di sopra, e si ripartiscono all'interno le tre componenti (il tema, l'io, il noi) nella proporzione che si ritiene sia quella attuale del gruppo.
2. Si mostra il disegno agli altri del gruppo e si giustificano le proporzioni attribuite a ciascuno dei fattori o componenti.
3. Tra tutti, si suggeriscono iniziative o attività (di metodo, organizzative, di funzionamento...) che possano servire per:
 - dar vigore all'aspetto più carente;
 - diminuire i fattori troppo sviluppati al momento presente.

LE TRE FASI DECISIVE DELLA VITA DEI GRUPPI

Al momento di descrivere le tappe dell'evoluzione della vita di un gruppo, si possono utilizzare diverse chiavi o criteri e, a seconda di ciascuno, ne risulta un numero maggiore o minore di fasi o tappe evolutive.

C'è, ad esempio, chi paragona la vita di un gruppo a quella di una persona, e correla i periodi di sviluppo personale (infanzia, adolescenza, giovinezza, età matura) con le tappe con cui di solito si sviluppa la vita di un gruppo o di un collettivo (gruppo spontaneo, organizzato, comunità...).

Altri preferiscono ricorrere a interpretazioni psicoanalitiche, e assimilano lo stadio «orale» alla fase iniziale di ricerca, lo stadio «fallico» al momento della crisi dell'autorità-padre o della «morte del padre», lo stadio di «latenza» al periodo del «noi inconscio», e alla fine lo stadio della «maturità genitale» alla tappa del «noi cosciente».

E non manca chi parla del processo evolutivo del gruppo in maniera descrittiva, tenendo conto soprattutto dei dati dell'esperienza.

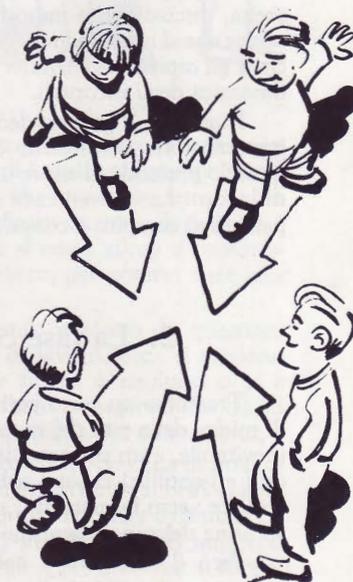
Ci si baserà su questo ultimo criterio per presentare le tre fasi più importanti della vita dei gruppi.

1. La tappa della formazione del gruppo o fase iniziale

Due aspetti importanti configurano questa prima fase: da una parte i fenomeni e le situazioni che vivono ed esprimono i partecipanti, e dall'altra i compiti o attività che iniziano il cammino del gruppo come tale.

Tra i vari fenomeni che solitamente si danno tra i partecipanti vi è l'insicurezza, vale a dire la preoccupazione o ansietà per un buon inserimento (che li porta a porsi domande come: sarò ben accetto? come riuscirò a integrarmi tra gli altri? con chi mi posso alleare? troverò ciò che cerco?...). Per questo la prima cosa che fanno coloro che entrano in un gruppo è di stare a osservare gli altri, saggiare l'ambiente, accennare timidamente ai propri interessi.

Parallelamente si osserva un atteggiamento di dipendenza nei



confronti dell'animatore o della persona responsabile, cosa che traspare da mille piccole cose che manifestano il desiderio di piacere o di non risultare sgraditi soprattutto all'animatore.

Tra i primi tentativi di comunicazione si avverte anche quello che si suole chiamare «il ballo delle maschere», cioè la preoccupazione a non dire ciò che uno pensa veramente ma ciò che può piacere al gruppo, ciò che risulta gradito agli altri (fino al punto che gli atteggiamenti o comportamenti che si hanno all'inizio della vita di gruppo non sono, ordinariamente, quelli autentici, ma quelli che lasciano trasparire il desiderio di essere ben visti: si cerca di apparire come gli altri desiderano che uno sia, non come si è in realtà).

Questo spiega in certo modo perché i primi interventi dei membri rivelano un linguaggio impersonale, fatto di luoghi comuni, di frasi tipiche, formale, un linguaggio insomma in cui il soggetto poco si coinvolge personalmente.

A poco a poco si manifesta però il bisogno di sapere «chi sono veramente» gli altri, prima di imbarcarsi in qualche attività o di affrontare questioni decisive. E appaiono anche i *leaders informali*, come prima manifestazione di «lotta per il potere»; e di conseguenza emergono i *sottogruppi*, una specie di segrete alleanze o di patteggiamenti con qualche leader, con la temeraria intenzione di rompere l'equilibrio apparente del gruppo o di manifestare la prima crepa in questo «stato di fusione» preliminare, anche se a volte questi possono essere un indizio della paura non confessata nei confronti del resto del gruppo.

In quanto agli impegni che si affrontano, all'inizio, si suppone che il gruppo si dedichi alla chiarificazione degli obiettivi e alla scelta, discussione o imposizione (a seconda dei casi) dei *mezzi di azione* che si intende impiegare. Si è soliti anche prendere decisioni circa gli *aspetti organizzativi* imprescindibili (luogo, orari, durata e dinamica degli incontri).

E, ancora, il gruppo dedica normalmente i primi incontri alla presentazione, conoscenza e accettazione dei membri, soprattutto quando pretende di essere un gruppo di vita e non solo una équipe di lavoro. La convenienza di creare il «noi psicologico» prima di passare al compito è comunemente accettata da tutti.

2. La fase conflittuale e la crisi

Trascorso un certo periodo di tempo e passata la prima «luna di miele» della vita del gruppo, appaiono i conflitti. È qualcosa di inevitabile, è un sintomo di crescita. Non c'è di che allarmarsi: la crisi e i conflitti ci sono solo là dove si opera il processo vitale di crescita verso la maturità; sono come una conseguenza o manifestazione del suo dinamismo.

Però il fatto che i conflitti non sono necessariamente un momento negativo o distruttivo del gruppo, non significa che si

debba ignorarli o soffocarli appena compaiono. Non è questo il metodo più adeguato. Piuttosto, è importante analizzarli seriamente e applicare il rimedio che si ritiene più conveniente.

Bisogna anzitutto distinguere tra tipo e tipo di conflitti: alcuni sono momentanei e occasionali, altri sono di più lunga durata; alcuni sorgono a livello di obiettivi, di organizzazione, di funzionamento... di gruppo, altri nascono dalle relazioni esistenti tra i membri e dai meccanismi segreti della lotta per il potere.

Il modo di affrontare le difficoltà che sorgono nella marcia del gruppo verso il conseguimento dei suoi obiettivi o quelle che derivano da un funzionamento inadeguato, deve passare attraverso la *revisione* o il confronto tra ciò che si scopre che sta succedendo nel gruppo in quel momento, con quello che si era stabilito all'inizio.

È frequente che i giovani si sentano a disagio per il modo di funzionare o di lavorare del gruppo in qualunque sua fase, sia all'inizio come anche in seguito. In questi casi la *revisione* serve a

evidenziare in cosa consiste veramente il malessere: a volte così succede di scoprire che un certo clima di fastidio nel gruppo non è altro che un'impressione soggettiva che contagia sempre più persone, ma che però nessuno è in definitiva capace di definire o precisare obiettivamente. Ovviamente si cerca allora di rendersi conto di quando è nato tale malcontento, per potervi dare una risposta.

Se l'insoddisfazione o il malcontento nascono da questioni organizzative, metodologiche, di stile di lavoro, ecc., si possono correggere in funzione di quello che finora è risultato o si è giudicato più vantaggioso. Non dovrebbero insorgere difficoltà ad aggiustare la marcia del gruppo verso modalità più convenienti.

Altra cosa è, invece, se il malcontento nasce circa la finalità stessa del gruppo e sui suoi obiettivi più importanti: allora bisogna muoversi con più tatto, perché non è giusto discutere o cambiare a ogni piè sospinto gli obiettivi primari in funzione dei mutevoli desideri del momento, se non si vuole giungere allo sfascio totale, dal momento che ciascuno può tirare verso dove vuole.



Piú difficile da risolvere è il conflitto che si origina nel gruppo per questioni *affettive* o di *lotta per il potere*.

Gli studiosi affermano che nel modo di integrare questi due aspetti (amore e potere) nella vita del gruppo, i membri passano per tre fasi o tappe ben distinte, con corrispondenti atteggiamenti contrapposti che determinano le situazioni conflittuali di cui si è detto.

In riferimento all'amore o affettività, la prima fase è quella dell'«intimismo», della fusione di tutti, del sentirsi bene in compagnia degli altri, del creare appunto un'atmosfera di intimità confortevole. Viene poi, in alcuni gruppi prima e in altri poi, la reazione dell'«anti-intimismo», quando le persone sperimentano come irritante l'eccessiva vicinanza, in ogni caso come tale che impedisce il formarsi di altre possibili relazioni all'infuori del gruppo, e preferiscono così «prendere le distanze». Infine il terzo momento corrisponde a quello di una «posizione autonoma e libera» nella relazione affettiva: si dà il proprio amore e affetto a chi si desidera e come si desidera, senza sentirsi imprigionati o condizionati per niente.

In quanto al potere e all'esercizio dell'influenza nel gruppo, le fasi di solito sono: di «dipendenza», all'inizio, soprattutto dal leader o responsabile o dai membri piú influenti; di «contro-dipendenza» o ribellione, in seguito, nella pretesa di affermazione personale e nel desiderio di «dar morte al padre» e a qualunque forma di autoritarismo che voglia imporsi; infine, della conquista di un sufficiente grado di autonomia che permetta un corrispondente esercizio del potere.

Per poter regolare i conflitti che si presentano in ciascuna di queste fasi come conseguenza di relazioni affettive non ancora stabilite o di un potere sempre in discussione, non esistono ricette o risposte «a priori». Occorre far ricorso alle capacità, intuizioni, mezzi che meglio contribuiscono a risolvere o allentare la situazione di conflitto. Le simpatie o antipatie, le accettazioni o i rifiuti, per esempio, non si superano perché l'animatore lo dice, ma hanno bisogno di tempo e di metodo; lo stesso vale per gli scontri, aperti o nascosti, per far valere il proprio giudizio o le proprie ragioni. Si tratta di vedere quale equilibrio di forze si va imponendo a poco a poco. In ogni caso non bisogna agitarsi di fronte al disagio o al malessere che prova il gruppo in questi momenti veramente scomodi, dal momento che sono un'occasione per maturare e crescere.

3. La fase dell'organizzazione e dell'integrazione di gruppo

La fase conflittuale non dura eternamente, anche se non si può mai scartare la possibilità che sorga qualche conflitto proprio nei momenti in cui sembra che il gruppo marci meglio. Però il

normale è che i gruppi, una volta superati i momenti di crisi con gli aggiustamenti di cui si è parlato, mostrino nuove energie per andare avanti. E i miglioramenti si notano soprattutto a due livelli: un rafforzamento dell'organizzazione con soddisfazione di quasi tutti, e un miglior livello di integrazione.

La buona *organizzazione* si nota specialmente nel fatto che aumenta il senso di responsabilità di fronte al compito, il lavoro viene condiviso tra tanti e cresce il sentimento del «noi» al di sopra delle individualità. Appaiono anche i leaders naturali o informali a livello collaborativo, non di competizione. L'autorità viene «divisa» e l'animatore tende a facilitare le responsabilità degli uni e degli altri. Il gruppo va avanti; esiste però il pericolo di un certo narcisismo («siamo i migliori») e di rifuggire l'apertura verso il fuori («bastiamo a noi stessi e stiamo bene così»).

L'alto grado di *integrazione* dei membri si evidenzia nel fatto che il gruppo costituisce il centro vitale degli interessi, e che il senso di unità, di confidenza e di collaborazione raggiunge il livello più alto: vi è la partecipazione di tutti e la resa è massima.

L'autorità ricade effettivamente sul gruppo e i membri si accordano perfettamente nell'esercizio della responsabilità. Si può dire allora che la maturità del gruppo è stata raggiunta.

Arrivati a questo punto il gruppo - e l'animatore soprattutto come sua «coscienza» - deve aver cura di non ritenersi soddisfatto con quello che già ha, di continuare a darsi da fare, di non «imborghesirsi» e di evitare il ripiegamento su se stesso. Dovrà scoprire, pertanto, nuovi stimoli e mantenersi attento e recettivo ai richiami e inviti che possono venire dal di fuori.



2

FASI DI EVOLUZIONE, LEGGI E CRITERI DI UN «GRUPPO DI LAVORO». GRUPPO CENTRATO SUL COMPITO

Per un gruppo di lavoro, crescere significa diventare piú efficace, in grado di inventare nuove forme di impegno.

Chi ha studiato a fondo questo tipo di gruppi, ha accumulato un gran numero di dati sperimentali che dimostrano che non vi è creatività duratura o autentica, a livello di compito, se i membri del gruppo di lavoro non riescono a integrarsi come gruppo. Basta vedere i lavori di C. Argirys, di W.R. Bion e di F. Heider.

FASI

1. Individualista (io sono): è la tendenza a cercare di affermarsi come individui fino a che ognuno non abbia ottenuto di farsi accettare personalmente. Non ci si butterà nel compito se non nel momento in cui ci si sente pienamente accettati. (Gli atteggiamenti, apparentemente negativi, di parlare di sé, sono espressione del bisogno di sicurezza da parte dei membri.) Il primo compito che devono realizzare i membri di un gruppo di lavoro è quello di apprendere ad accettarsi vicendevolmente.

2. Identificazione (chi è chi): i membri che si percepiscono in minoranza tenderanno a formare tra loro dei sottogruppi. L'animatore deve manifestare con il suo comportamento che ritiene ogni partecipante indispensabile per l'esecuzione del compito.

3. Integrazione (noi siamo): il clima del gruppo suole caratterizzarsi in questa fase mediante l'accettazione reciproca e la solidarietà. Bisogna badare a che questo clima non si deteriori in un clima di fatuità («siamo i meglio...»). Certi gruppi di lavoro sperimentano una tale esaltazione - quando hanno raggiunto un certo livello di integrazione - che li spinge a ripiegarsi su di sé, a compiacersi di questo senso di intesa perfetta fino a dimenticare il compito che devono realizzare.

LEGGI

1. Accettare e far accettare da tutti i membri del gruppo i **momenti di ansietà** interiore che sono naturali in ogni processo di crescita psichica.

2. Legge di **complementarietà:** l'integrazione deve essere raggiunta non con il livellamento delle differenze tra i membri, ma mediante la complementarietà.

CRITERI

1. Validità delle comunicazioni: i membri, integrandosi, hanno dovuto adottare un linguaggio comune, ricorrendo a simboli e a codici loro propri; hanno anche appreso a prestarsi mutua attenzione e ad aver interesse verso gli uni per gli altri.

Il leader o animatore deve essere riuscito a stabilire relazioni egualitarie tra sé e i membri: non va bene pertanto quando tali relazioni vanno avanti secondo un piano gerarchico.

2. Ottima coesione: si mostra nel desiderio di non mancare mai alle riunioni di gruppo, nel portare giustificazioni delle assenze e nel dichiarare prima il motivo. È la maturazione del sentimento di appartenenza al gruppo.

3. Permeabilità delle frontiere: esiste quando la solidarietà tra i membri è tale che non si sente minacciata dall'assenza di uno di loro né compromessa dall'arrivo di qualche nuovo.



3

EVOLUZIONE NORMALE DELLA VITA DI UN GRUPPO. CONTENUTO E RELAZIONI

DINAMICA DEGLI INTERCAMBI

(Contenuto)

* Il punto di partenza è sempre il **linguaggio costituito**: consiste di ciò che già esiste, delle formule fatte, di chi entra ed esce...

Il primo elemento da considerare è la *situazione di partenza del gruppo*. C'è sempre qualcosa che pre-esiste: si tratta di membri con una determinata formazione, con una certa cultura, più o meno influenzati dall'ambiente. Non si comincia mai da zero: e tutto ciò costituisce la base di un linguaggio già formato o costituito. D'altra parte, ciascuno dei partecipanti arriva con una problematica sua, cioè con una serie di problemi che a volte lascia indifferenti gli altri, o presentandoli in modo del tutto personale e caratteristico. E in questo precisamente si radica la possibilità di un linguaggio creativo o «costituente».

DINAMICA DEL GRUPPO

(Relazioni)

* Si saggia il terreno...
La prima sensazione che si ha è un certo senso di piacevole fusione, di unione nel formare il gruppo...
(Però è un qualcosa di illusorio, dal momento che non si possono ancora stabilire relazioni veritiere con le persone, senza prima averle riconosciute come distinte da me.)

PARABOLA DEI PORCOSPINI

Un freddo giorno d'inverno si appressarono i porcospini l'un l'altro per proteggersi dal freddo col calore reciproco. Però si punsero con le loro spine, e allora si separarono l'un dall'altro.

Costretti a cercarsi di nuovo per via del freddo, giunsero a provare nuovamente la spiacevole esperienza del pungersi, e così di seguito, cercandosi e pungendosi, finché trovarono una distanza conveniente, in cui sentirono ristoro dai mali (Schopenhauer).

* Questo linguaggio «costituito» però è sentito come una temibile **alterità**, per il suo carattere astratto e perché sentito «di altri». Non c'è gruppo che non senta l'impossibilità di esprimersi se non con parole «altrui»: non c'è un linguaggio fatto su misura per lui. Se il gruppo si scopre allora sufficientemente motivato, infrange la barriera del linguaggio costituito e si butta nell'elaborazione - partendo da questo linguaggio e dalle proprie esperienze - di un linguaggio che possa veramente chiamare suo.

«La creazione di un linguaggio di gruppo non è possibile né diventa ricco se si alimenta solo ad altre fonti, e non anche alla propria esperienza vissuta».

È un passo decisivo per il gruppo, se non vuole morire chiuso in se stesso.

* La creazione del linguaggio di un gruppo parte da un linguaggio preconstituito e giunge a compimento passando per uno «stato nascente» del linguaggio.

Lo «stato nascente» del linguaggio consiste nel rifluire - mediante esperienze vissute - in un linguaggio che all'inizio non era il proprio. In realtà, risulta poi che il linguaggio conseguito (il «costituente») non è oggettivamente molto distinto dal «costituito», da cui ha avuto origine; sembra invece che sia proprio lo stesso. Ciononostante, per il gruppo esso è cambiato, e solo per il gruppo.

* «La dinamica del gruppo fa vivere, per quanto riguarda le persone, un atteggiamento di simmetria che si adotta nei confronti dei contenuti». I primi intercambi hanno come finalità il ricercare e il definire il tema; le relazioni, d'altronde, tendono a scoprire l'altro e ad avvicinarsi a lui.

In entrambi i casi vi è la medesima tattica e il medesimo processo: divagazione, fluttuazione, in una parola, il rifiuto di ciò che richiede implicazione.

Da quanto detto si comprende come tanto il contenuto come le relazioni, anche se si evolvono ognuno con logiche proprie, di solito conservano un certo parallelismo a mano a mano che vanno avanti.

* Quando il gruppo comincia a ingranare servendosi di parole altrui, di un linguaggio preso a prestito, di materiale estraneo, il problema che sorge è quello della **implicazione**: quanto di sé mettere dentro?

A chi allora spetta regolare il grado di implicazione? All'animatore (manipolazione)? Al gruppo (educazione)?

* La mancanza di implicazione fa nascere una specie di delusione radicale, di ansietà, di solitudine e paura...

Anche l'animatore ne soffre, e per un duplice motivo: come membro del gruppo e come animatore. In realtà,

③ EVOLUZIONE NORMALE DELLA VITA DI UN GRUPPO. CONTENUTO

tutto ciò proviene da una mancanza di fiducia da parte del gruppo nelle proprie possibilità.

- * Ci si appella allora all'animatore attribuendogli magicamente una specie di potere taumaturgico, basato su un sapere, una esperienza, una abilità che si ritiene egli possiede.
- * Se l'animatore cade nella tentazione di prendere il potere e di intervenire per «salvare», allora si produce nel gruppo l'**inerzia**. Però se l'animatore resiste a prendere il potere, ogni membro è restituito alla propria solitudine. Nasce la convinzione che non esiste un «salvatore». E il gruppo comincia dolorosamente a scoprire in sé poteri insospettati. L'animatore aiuta a prendere coscienza di questi mezzi... Nasce così la **creatività**.
- * Arrivati a questo punto, si opera un cambio di relazione verso l'animatore, cambio che libera la creatività del gruppo.
- * **Triplice stadio nell'elaborazione progressiva del linguaggio in un gruppo.**
- * **Tre fasi nell'itinerario di tutto il gruppo.**

1. Nel primo stadio, il linguaggio verbale si limita a esprimere i sentimenti forti del gruppo (timore, insicurezza, ambiguità...). In esso i partecipanti lasciano esprimere un profondo desiderio di vivere, di scambi reciproci, di aiuto. Si tratta invero di una espressione che si alterna, tanto dei sentimenti positivi come di quelli negativi.

1. Una fase di «attesa prudente», in cui ha luogo la prima presa di contatto gli uni degli altri, la prima immagine che ci si forma a vicenda - e che si dimostrerà in seguito troppo radicata perché si possa facilmente cambiare per una più verace -, e in cui gli argomenti si moltiplicano senza che ci si fermi sopra troppo.

2. Il secondo stadio si caratterizza per il cambio di linguaggio: si passa dal terreno impreciso dei luoghi a quello dell'esperienza immediata. Nella costruzione grammaticale si passa dai pronomi impersonali (così frequenti all'inizio) alla prima persona: io, per me...

Questo si chiama il fenomeno del «divenire soggettivo». Nell'esperienza risulta che un gruppo non comunica scambiando «verità oggettive», ma manifestando la relazione che ciascuno ha con queste verità (J. Le Du).

3. Nel terzo stadio, ciò che importa è il modo caratteristico con cui si trattano i temi e di conseguenza nell'elaborazione del linguaggio.

«È una progressione in contrappunto. Sembra che il gruppo elabori i suoi temi, esprimendoli successivamente in diversi linguaggi, che corrispondono a diversi livelli di coscienza.

Passa dal linguaggio totalmente non consapevole dell'azione al linguaggio di semi-incoscienza del simbolo, al linguaggio immediato dei sentimenti vivi nella situazione di gruppo.

Un tema, introdotto in un incontro, si sviluppa nei seguenti, mentre allo stesso tempo se ne introducono di nuovi, a livelli più profondi. È una progressione per cicli che si susseguono» (M. Pages).

2. Segue poi una fase di «confronto» di distinti pareri attorno a un tema scelto quasi sempre con molta precipitazione.

La pluralità dei punti di vista è impressionante, e la forma di ansietà che si crea così nel gruppo ha un valore decisivo per la creatività.

3. Infine, la fase di «elaborazione» propriamente detta, in cui a forza di affrontare l'argomento nei suoi molteplici aspetti, si giunge a un contenuto ricco e a un linguaggio notevolmente perfezionato.

*** Conclusione: mutua interferenza**

«Il contenuto degli scambi e la dinamica dei medesimi interferiscono tra di loro. Questi due elementi fra loro interconnessi (il gruppo lavora e si lavora) possono costituire un linguaggio pieno (per la convergenza degli effetti) o un linguaggio incoerente (per la reciproca distruzione delle diverse acquisizioni)» (J. Le Du).

Qui si afferma qualcosa di più del parallelismo: l'interferenza mutua tra contenuti e relazioni. Essa si può rilevare in ogni momento dell'evoluzione del gruppo. Così, per esempio, il rifiuto o l'accettazione di un tema non dipende il più delle volte dal tema in quanto tale, ma dalle relazioni che si vivono in questo momento e dall'influenza che di solito esercitano.

Identica constatazione si può fare a riguardo dell'evoluzione seguente: contenuto e relazioni vanno avanti condizionandosi a vicenda: il che è dire sia che nel gruppo possono essere le relazioni che spingono a trattare in tema in una maniera o nell'altra, sia che il tema stesso fa sì che si creino determinate relazioni.



TAPPE NELLA VITA DEL GRUPPO

Il gruppo è come un organismo vivente. Questa immagine permette di intravedere il gruppo non nel momento statico, ma in quello dinamico di un tutto che con le sue parti si evolve dando luogo a nuove organizzazioni e forme di vita. La potenzialità educativa del gruppo si scatena proprio nel suo evolversi. Questo cammino o itinerario è segnato da alcune *tappe evolutive*. Ne ricordiamo le principali, tenendo conto che sono tappe da una parte «naturali», perché connotano l'evoluzione di ogni piccolo gruppo che come un organismo vivente nasce-cresce-raggiunge la maturità e muore, e dall'altra sono tappe «educative», alle quali si giunge cioè attraverso lo sforzo congiunto dei membri del gruppo e dell'animatore.

Prima tappa: dalla disaggregazione alla solidarietà

All'inizio della vita di un gruppo c'è, di solito, un animatore o una associazione che prendono coscienza della situazione dei giovani e delle «domande» che questi sollevano.

L'animatore vi risponde inserendosi attivamente in mezzo ai giovani. La sua è una presenza disinteressata; il suo unico obiettivo è mettersi a servizio della crescita delle persone.

In questa prima fase il gruppo si propone di far conoscenza, far incontrare, rassicurare, intensificare le relazioni, valorizzare ogni interesse, condividere le esperienze quotidiane.

Seconda tappa: dalla solidarietà della decisione di essere gruppo

Una volta che i giovani hanno sperimentato una solidarietà disinteressata, il loro essere in gruppo diventa la ricerca tacita di un cammino che liberi le energie profonde sepolte in ognuno.

Per fare questo non ci si limita a favorire la accoglienza e la gratificazione, ma si incomincia a chiedersi «chi» è ognuno dei presenti, perché si viene nel gruppo, cosa si può fare non più come singoli ma come insieme.

Affiora progressivamente una decisione: è importante «per me» fare gruppo, fare parte di «questo» gruppo, non solo perché mi trovo bene, ma perché il gruppo permette di scoprire chi sono nel momento in cui scopriamo chi siamo, permette di accettarmi nel momento in cui ci accettiamo. Per ottenere questo, ognuno si dichiara disposto a «pagare un prezzo».

Il gruppo è in grado di imporre ai singoli piccole norme, fissare degli appuntamenti, affidare degli incarichi. Il gruppo si qualifica come «gruppo di appartenenza».

Terza fase: dalla decisione di essere gruppo all'incontro con le proposte culturali e religiose

La decisione di essere gruppo e di accettarne il cammino si evolve ora nella direzione del dialogo e della elaborazione di risposte critiche alle domande della vita ai vari livelli (al livello esistenziale, al livello etico, al livello religioso esplicito) confrontandosi con la «memoria» culturale e religiosa.

Questo incontro tra le domande giovanili e le «proposte» della cultura e della fede non deve essere visto in modo astratto. È un dialogo che corre lungo la trama complessiva del vissuto di gruppo. È una continua osmosi, che avrà momenti di tipo intellettuale ma anche affettivo e operativo.

Il punto di arrivo è la capacità del gruppo di scrivere una sua biografia all'interno della quale vengono a collocarsi anche le biografie individuali.

Quarta fase: dall'incontro con le proposte alla partecipazione

È questa la fase della maturità del gruppo. Non si vuole dire che ormai i suoi membri sono maturi, ma piuttosto che il gruppo esprime caratteristiche tipiche della maturità di un organismo vivente: capacità di produrre, capacità di autonomia, continuità negli impegni, riflessione organica sul vissuto alla ricerca di un «filo rosso», apertura ad un rapporto duraturo con l'esterno... È il momento più «tranquillo» della vita del gruppo. Non ci sono più grandi svolte, grandi crisi, grandi slanci. Il gruppo vive una sorta di routine quotidiana.

Le intuizioni globali relative al senso della vita, come pure gli orientamenti etici, piano piano *si traducono in uno stile di vita di gruppo* che costruisce la sua identità, capace a sua volta di nutrire la identità dei singoli. Il periodo della maturità è dunque quello della crescita di una identità dinamica.

Il gruppo diventa capace di controllare, in termini informativi, valutativi e operativi, spazi sempre più vasti, assumendosi compiti sempre diversificati sia come insieme sia come individui.

La quinta fase: dalla maturità del gruppo alla morte del gruppo

È la fase delicata del cosiddetto «sbocco» del gruppo, in cui si affronta il problema del come vivere nel dopogruppo. Ai membri questo periodo può apparire difficile. Lo si percepisce come una minaccia a quello che finora si è costruito. Possono aumentare di nuovo i conflitti e le tensioni.

Perché il gruppo affronti questa fase, occorre coglierne la naturalità e, in fondo, la positività. Il bloccarsi alla fase precedente rischia di adolescentizzare il gruppo. Meglio aiutarsi a guardare in avanti, abilitando le persone a scegliere, ad inserirsi nei vari ambiti della vita sociale, a chiedersi come utilizzare in modo nuovo l'esperienza accumulata. Dal «gruppo di appartenenza» si passa al «gruppo di riferimento».

Queste sono, a grandi linee, le fasi normali di un gruppo di animazione. Fare del gruppo un soggetto educativo è considerarlo in questa ottica evolutiva, sapendo trarre da ogni fase ciò che può arricchire le persone che ne fanno parte.

Si comprende meglio il ruolo competente dell'animatore. Egli sa come si evolve un gruppo e lo aiuta ad apprendere dalla esperienza che sta vivendo.



PISTE PER SCOPRIRE IL GRUPPO SANO E IL GRUPPO MALATO

GRUPPO MALATO

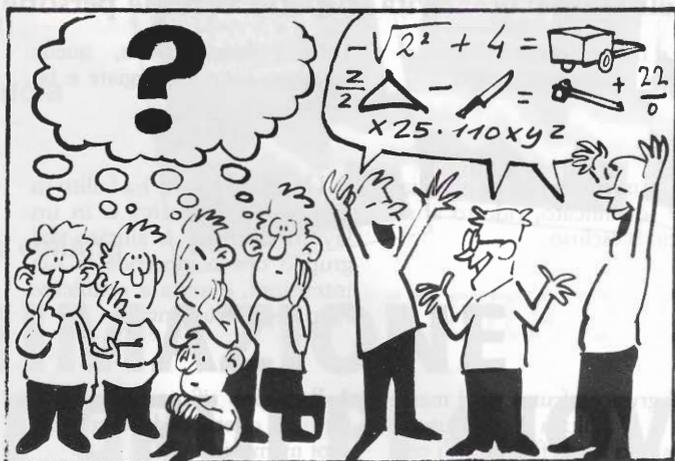
GRUPPO SANO

1. Nella discussione: tolleranza e accoglienza

- | | |
|---|--|
| <p>1. Solo alcuni membri esprimono spontaneamente le loro opinioni, più difficilmente i loro sentimenti e più difficilmente ancora i loro progetti.</p> | <p>1. Tutti i membri dicono volontariamente ciò che pensano, ciò che sentono o ciò che progettano.</p> |
| <p>2. I membri non ascoltano ciò che gli altri propongono e si occupano continuamente di proporre obiezioni o di difendersi.</p> | <p>2. I membri ascoltano e comprendono realmente ciò che propongono gli altri (sono capaci di ripetere ciò che si è appena detto).</p> |
| <p>3. Argomenti poco importanti o generici occupano la gran parte del tempo; e le decisioni più grosse e concrete non vengono mai prese, si esaminano con fretta o si decide di affidarle ad altri.</p> | <p>3. Le opinioni delicate o importanti sono discusse in lungo e in largo, e si affidano ai responsabili competenti solo le decisioni di loro spettanza.</p> |



Per la
formazione
degli
animatori
nei
campi-scuola



2. Nella decisione: obiettività e progressività

1. I membri competenti non danno la loro opinione nella materia in discussione.

1. I membri competenti sono ascoltati con grande attenzione rispetto al problema in discussione.

2. L'opinione di un membro la si giudica in conformità con le usanze e i pensieri del gruppo, le reazioni di un sottogruppo o le opinioni di chi dirige.

2. L'opinione di un membro è accolta e esaminata secondo il valore stesso dell'opinione o respinta dopo una discussione.

3. In generale, le decisioni si prendono in funzione delle tradizioni, di teorie astratte, di pregiudizi sentimentali o di visioni meschine.

3. Si prende la decisione rompendo con la routine e il conformismo, sempre in funzione di ciò che di positivo offre, anche al di là di quello che il gruppo strettamente si propone, e secondo prospettive di largo raggio.

COLLANA A CURA DEL CENTRO SALESIANO PASTORALE

RICHIESTE A: Editrice Elle Di Ci, 10090
P.le Di Q., Liberie 115 e Religione - Ordinazioni urgenti

3. Nell'azione: creatività, rispetto verso le persone

1. Le nuove iniziative sono rifiutate o non appoggiate.

1. Le nuove attività, quelle creative, sono appoggiate e favorite.

2. Un membro che ha sbagliato è squalificato, ridotto al silenzio o escluso.

2. Un membro che ha fallito in una nuova iniziativa o in un lavoro delicato, è aiutato dal gruppo che comprende le sue intenzioni, e aiuta a rettificare l'uso degli strumenti.

3. Il gruppo sfrutta certi membri o li utilizza a suo uso e consumo approfittando di certe loro manchevolezze.

3. Il gruppo rifiuta di approfittare dei difetti o debolezze dei suoi membri.

4. Il gruppo rafforza la sua unità interiore con l'uso di pressioni morali (minacce...) o con l'impiego di aggressività (creando rivalità) all'interno o fuori.

4. Il gruppo rafforza la partecipazione dei membri con lo scambio di impressioni, basato sulla mutua comprensione e la simpatia, anche verso i gruppi esterni.

