

STUDI

## *La persona nel contesto del suo gruppo*

Samuela Rigon \*

**L**a comunità cristiana non nasce da simpatie personali o da motivi umani: prima di essere una costruzione umana, è un dono dello Spirito e non si può comprenderla senza partire da questo presupposto. Ma in quanto formata da persone non cessa di essere una comunità umana caratterizzata, quindi, da processi e dinamiche che ritroviamo in ogni gruppo. È comunità per il Regno ma il suo strutturarsi concreto rimane sottoposto alle stesse leggi e processi psicosociali che caratterizzano lo sviluppo di ogni gruppo. In questo articolo vorrei evidenziare alcuni passaggi dello sviluppo del gruppo e i relativi «dilemmi» che lo attraversano, di modo che anche la comunità cristiana possa viverli meglio. .

### *Agilità dell'inizio e strutture del dopo*

Ogni gruppo sgorga da un'intuizione carismatica e proceda poi in una direzione di relativa stabilità e prassi quotidiana. Questa traduzione dell'ispirazione in strutture istituzionali è necessaria per dare al gruppo stabilità e continuità e rendere il suo spirito visibile e concreto, ma chiede anche un prezzo, ossia una certa perdita di spontaneità e creatività. L'inevitabile tensione tra freschezza dell'inizio e successiva istituzionalizzazione si fa vedere in cinque dilemmi che toccano cinque aree<sup>1</sup>:

- *Simbolizzazione.* Con il passare del tempo, il culto, i riti, simboli e gesti perdono il loro valore simbolico ed evocativo e tendono a diventare formule lontane dall'esperienza dei partecipanti.
- *Motivazione mista.* La purezza degli inizi e dei primi fondatori s'intreccia con altre motivazioni meno nobili, per cui si può decidere di appartenere al

---

\* Psicologa e formatrice delle Suore Francescane dell'Addolorata, Assisi.

gruppo anche per ricevere sostegno e protezione, per essere riconosciuti, per rafforzare un senso d'identità precario, per sentirsi più sicuri... Un gruppo istituzionalizzato lo sopporta più di un gruppo nascente.

- *Potere.* Più un gruppo si struttura e diventa potente più si fa viva la dialettica o oscillazione tra l'essere al servizio e consolidare il proprio potere, usarlo per gli altri o per gli esclusivi interessi del gruppo e di pochi.
- *Amministrazione.* Più un gruppo si struttura più aumentano le procedure, ruoli, incarichi, reti di comunicazioni...creandosi così una tensione tra il suo continuare a perseguire lo scopo per cui è nato e il diventare fine a se stesso, pura burocrazia.
- *Delimitazione.* L'intuizione dell'inizio deve continuamente reincarnarsi in uno specifico contesto storico-culturale e tradursi nel linguaggio di quel contesto, con conseguente e inevitabile sua delimitazione.

Negli ultimi decenni questi dilemmi stanno aggredendo con forza le istituzioni cattoliche, le loro strutture di governo e le opere che ne hanno caratterizzato la storia<sup>ii</sup>. Forse nessun gruppo come quello cristiano è oggi sfidato a ripensare la relazione tra passato-presente-futuro. Se è piccolo perché si assottiglia sempre più e non può procedere in automatico. Se è numeroso e florido perché, comunque, il contesto storico e culturale a cui si rivolge lo obbliga a non dormire sugli allori.

Il gruppo stesso ha -in quanto gruppo- un cammino evolutivo con dilemmi e tensioni non riconducibili semplicisticamente ai dilemmi e tensioni dei suoi membri. Se queste tensioni le ritroviamo verbalizzate e agite nelle parole e nei comportamenti dei suoi membri esse, però, non appartengono soltanto a loro e neppure sono attribuibili solo alle loro debolezze individuali. Non sono solo tensioni dei deboli dalle quali il gruppo si dissocia e prende le distanze bensì tensioni espresse da qualcuno ma che sono intrinseche al gruppo e al suo difficile compito di conservare le ispirazioni originarie e adattarsi alle nuove situazioni. Questa visione meno colpevolizzante permette di affrontare i conflitti personali e interpersonali con spirito più aperto, ampio e tollerante.

Alcuni esempi. «Si è sempre fatto così, non possiamo cambiare il nostro modo di pregare o il nostro modo di lavorare... » può essere espressione di rigidità personale ma anche la voce sintomatica di un gruppo che ha esagerato troppo nel processo di delimitazione e in quello si sta incancrendo. «Non possiamo chiudere questa casa e terminare il tal servizio perché è parte di noi»: fedeltà al carisma o anche dilemma del potere non adeguatamente risolto? Anche la difficoltà o il rifiuto di fronte ad un trasferimento di comunità o d'incarico può essere indice d'indisponibilità personale ma anche sintomo di un clima di gruppo o istituzionale che fa appello a motivazioni troppo miste che il singolo, poi, si sente forte di poter sfruttare per il suo caso personale. Oppure, se ci lamentiamo perché uno di noi

dorme durante le nostre liturgie comunitarie mentre è arzilla e vivo quando prega fuori, possiamo anche chiederci se è lui un fuggitivo o se il nostro processo interno di simbolizzazione non abbia perso il suo potere di parlare.

Tener presenti questi dilemmi come *elementi costitutivi della realtà gruppo*, può aiutare i suoi membri a mantenersi vivi non solo in forza di un processo di autovalutazione ma anche di vigilanza e attenzione sullo «stato di salute» del contesto vitale. Nei nostri gruppi ecclesiali, c'è una cultura condivisa di coraggio a lasciare qualcosa, a portare dei cambiamenti qualora il nostro attuale modo di vivere e di lavorare come gruppo, come comunità non rispondesse all'intuizione originaria del nostro carisma e alle esigenze attuali della Chiesa?

### ***Intimità e compito***

Che il gruppo non costituisca una realtà statica e immobile, ma percorra un cammino di evoluzione attraverso diverse fasi è anche il suggerimento del modello evolutivo di Tuckman<sup>iii</sup>. Questo modello descrive le fasi di sviluppo di un gruppo e i processi che operano nella transizione da una all'altra e suggerisce l'idea che in ciascuna fase ritornano e vengono progressivamente rielaborati due dilemmi: uno sulla vita interna (aspetto interpersonale o dimensione affettiva) e l'altro sulla vita esterna (dimensione del compito). Queste le fasi.

- Fase *dell'informazione*: quando il gruppo inizia a formarsi, le persone incominciano a conoscersi, si orientano e osservano le reazioni reciproche. Devono farsi un'idea di quale è il comportamento adeguato fra loro e nei confronti del coordinatore (vita interna), e come orientarsi rispetto al compito da svolgere (vita esterna) individuando strumenti persone, procedimenti.
- Fase del *conflitto*: placata l'ansia circa i due interrogativi precedenti, nascono resistenze e conflittualità. Adesso più tranquilli, ci si scopre diversi. A livello relazionale ciò provoca reazioni emotive di insicurezza, ostilità, riserbo...che si ripercuotono anche sul modo di rispondere alle esigenze del compito.
- Fase della *ristrutturazione*: accettazione e apertura reciproca, maggiore coesione come frutto dell'essersi confrontati e aver individuato norme e ruoli più precisi e definiti. Riguardo al compito, in questa fase si può notare uno scambio reciproco di opinioni e punti di vista.
- Fase *dell'attività*: il gruppo comincia ad operare realmente come gruppo a diversi livelli. C'è maggiore intesa comunitaria, accettazione dei ruoli definiti, capacità di relazione interpersonale e impegno concreto verso l'attuazione di soluzioni efficaci nello svolgimento dei compiti.

Questo modello è utile perché oltre a ribadire il cammino evolutivo del gruppo, fa capire che quel cammino vede coinvolti -sempre- due dilemmi e che

questi dilemmi sono intrecciati fra di loro. C'è, in altre parole, un intreccio fra relazioni interpersonali all'interno della comunità e compito verso l'esterno. Da notare: fra relazioni interne e compito verso l'esterno non esiste soltanto una relazione complementare, quella cioè che sa ricomporre in un quadro unitario elementi diversi e autonomi (= il problema non è quello di coniugare impegno in comunità e impegno nel sociale, quello di essere cristiani in chiesa ma anche nel mondo). C'è di più: relazione e compito sono in relazione intrecciata dove la qualità di un elemento è strettamente collegata -in un vincolo di circolarità- con la qualità dell'altro, per cui il miglioramento di uno comporta e richiede il miglioramento dell'altro e viceversa. La qualità del nostro operare nel contesto sociale è misurata anche dalla qualità del nostro stare insieme e viceversa, e per migliorare l'uno bisogna agire sull'altro in modo da avere un «effetto eco». Le fasi appena descritte dicono che il gruppo (e l'istituzione) esistono per elaborare e garantire questo continuo interscambio fra il «dentro» e il «fuori». Brevemente detto: vuoi sapere come funzioni fuori? Guarda come funzioni dentro.

In secondo luogo, questo modello dice che ogni volta che il gruppo procede di fase, nel suo nuovo adattamento c'è anche un corrispondente suo ridefinire le relazioni interne e il compito verso l'esterno. Un esempio: quando in una comunità alcuni membri se ne vanno e altri vengono, il problema che si pone non è solo l'inserimento dei nuovi, quindi qualcosa che riguarda solo loro mentre la comunità rimane quella che era, osserva e semmai spinge all'omologazione. È la comunità stessa che si vede obbligata a rivedere il suo modo di relazionarsi all'interno e di esercitare il compito esterno. È il gruppo intero ad essere coinvolto nel cambiamento su questi due fronti. L'inserimento di nuovi soggetti innesca inevitabilmente un processo di trasformazione collettiva, di reciproca conoscenza e di ridefinizione dei compiti.

In terzo luogo, questo modello ci dice di stare attenti alla specifica fase che il gruppo sta attraversando perché è anche alla luce di essa che vanno letti i problemi che nascono al suo interno. Lo stesso problema non è lo stesso problema qualunque sia la fase evolutiva del contesto in cui si realizza. La tensione presente tra due novizie o due seminaristi che cosa mette in luce di loro ma anche della fase che la comunità sta attraversando? È prevalentemente una difficoltà loro o il conflitto sembra più correlato ad una fase che il gruppo sta vivendo? La loro tensione avviene all'interno del gruppo che è nella fase delle informazioni poco chiare, o del gruppo che vede emergere le differenze ma ancora non sa ricomporle, oppure rientra in quel passaggio di sviluppo gruppale che sta facendo emergere i leader...?

È impensabile dividere in modo netto questi due ambiti, intrapsichico e interazionale, ma è necessario considerare sia le dinamiche personali sia quelle del gruppo per un intervento che sia in favore di entrambe e non di una, a mortificazione dell'altra.

## VITA DI GRUPPO - POTERE - INTIMITÀ

### Arriva il nuovo capo

Ansia dell'ignoto Chi sarà lui? E che ne sarà di me?

\* *Dipendenza.* All'inizio, tutti sono attenti alle mosse del nuovo capo con l'attenzione di chi è curioso e scruta. Di solito tutti iniziano con applausi, ossequio e dichiarazioni di sottomissione. Iniziare con l'adesione convinta è impossibile perché ancora non si sa a che cosa si deve aderire. Iniziare con la ribellione è inopportuno perché in questa fase suona suicidio. (Nel frattempo il leader si bea di tanta riverenza)

\* *Controdipendenza/fuga.* Fattasi un'idea sommaria del nuovo «regime», il gruppo incomincia a muoversi e a differenziarsi. A riguardo del leader si formano dei sotto-gruppi: chi lo vuole, chi non lo vuole, a chi piace e a chi no. È inevitabile che sia così perché qualunque cosa il leader faccia, inevitabilmente scontenta qualcuno e non può gratificare le molteplici aspettative e i diversi bisogni che tutti avevano riposto in lui. (A questo punto l'ansia passa al leader). Con il passare del tempo, i sotto-gruppi si confermano nella loro posizione ed escono sempre più allo scoperto. In questo oscillare fra dipendenza e fuga, il gruppo potrebbe arenarsi e spaccarsi in schieramenti che si ignorano o si combattono (Il leader saprà essere superiore a questi schieramenti o andrà ad adulare i buoni e denigrare i cattivi?).

\* *Risoluzione positiva:* la domanda iniziale attorno all'area del potere viene ripresa ad un livello più profondo, meno legato alla cronaca e ai personaggi coinvolti e la risposta affonda di più nel terreno del significato di autorità. L'orientamento che ciascuno prende verso l'autorità diventa più realistico e motivato. Segni di soluzione costruttiva e di sviluppo sono: accettazione della condivisione della responsabilità, autonomia del gruppo e solidarietà, rinuncia ad attribuire al leader poteri magici, aiuto al suo ruolo di guida anche con critica costruttiva.

### Scompiglio in casa

Ansia dell'ignoto. Non si può più andare avanti come prima.

\* *Dipendenza:* Il gruppo, una volta raggiunto un sufficiente grado di coesione interna, cerca di mantenerlo e lo fa anche con la regola tacita «nessuno deve disturbare l'equilibrio di benessere già raggiunto: lasciamo le cose come stanno». Ma a lungo andare questo atteggiamento d'incantesimo e stasi diventa fonte di disagio perché mantenere un'armonia dai toni illusori o almeno abitudinari significa anche comportarsi in modi antiquati o alieni ai propri sentimenti nel frattempo evoluti e assumere una maschera che diventa motivo di frustrazione della propria identità.

\* *Controdipendenza/fuga.* Le relazioni si ridefiniscono spontaneamente. Nascono i sottogruppi in base ai nuovi e diversi modi di intendere e aggiornare l'intimità e la vicinanza personale. Alcuni insistono che bisogna sapersi accettare e idealizzano l'amore fraterno. Altri si ritirano e stanno a guardare evitando ogni vero

coinvolgimento affettivo. Altri giocano in difesa e per tutelarsi seguono il motto «rifiuto io prima che mi rifiutino loro». Insomma, c'è chi sembra dire «non ho nulla da perdere identificandomi con il gruppo», e chi invece è preoccupato di perdere la propria identità nell'immersione collettiva. Ma il criterio ispiratore è sempre lo stesso: l'ansia di fronte alla diversità da rinegoziare e la paura di rimanere feriti nella relazione con il diverso. Il gruppo potrebbe arenarsi e farsi risucchiare in un circolo di accuse reciproche o silenzi imbarazzanti (pericolo più facilmente evitabile se nel gruppo ci sono persone dal buon equilibrio rispetto all'autonomia e alla dipendenza).

\* *Risoluzione positiva*: matura una comunicazione più costruttiva fra i diversi e una più profonda condivisione degli scopi. Il buon gruppo ha trovato una sintesi soddisfacente fra autonomia e dipendenza (= interdipendenza). Segni a livello di individui: accettazione delle differenze dell'uno e dell'altro senza associare le diversità a buono-cattivo; capacità di riconoscere la presenza di conflitti e di distinguere la loro origine; consapevolezza che il consenso è più il frutto di una discussione ragionevole che di un tentativo compulsivo di unanimità. Segni a livello di gruppo: coinvolgimento più consapevole, sensibilità ai processi del gruppo stesso senza troppi allarmismi e con rispetto reciproco; curiosità per le differenze, senso del lavorare insieme anche quando si è soli.

### **Con il capo e fra noi.**

L'area del potere (che riguarda l'orientamento dei membri del gruppo verso l'autorità) e l'area dell'intimità (che riguarda la relazione fra le persone) sembrano seguire uno stesso ritmo. In entrambe è messa a prova la capacità d'interdipendenza dei partecipanti che è intermedia fra dipendenza e fuga<sup>iv</sup>.

---

<sup>i</sup> T.F. O'Dea, *The Sociology of religion*, Prentice Hall, England Cliffs, N Y., 1966, pp.90-94.

<sup>ii</sup> Per un approfondimento vedi P.G. Cabra, *Il rinnovamento della vita consacrata. 1/Preconcilio e Concilio*, in «Vita Consacrata», 40 (2004), pp.141-159 e ID., *Il rinnovamento della vita consacrata. 2/Il primo postconcilio*, in «Vita Consacrata», 40 (2004), pp.360-387.

<sup>iii</sup> B.W. Tuckman, *Developmental sequence in small groups*, in «Psychological Bulletin», 63 (1965), pp.384-399.

<sup>iv</sup> W.G. Bennis- H.A.. Shepard, *A Theory of Group Development* in «Human Relations», 9 (1956) 415-437; P. Scilligo, *Dinamica dei gruppi*, SEI, Torino 1973, p.70 ss.