

Gruppo, ambiente e leader

Samuela Rigon *

Come sentirsi gruppo e come essere aperti al contesto più ampio che lo travalica sono due facce della stessa medaglia. Spesso in collusione, sono invece dimensioni che si autenticano a vicenda. Stare sanamente chiusi fra di noi in fraternità e sanamente aperti agli altri vanno insieme: non c'è uno senza l'altro. La soluzione che propongo non è quella di un banale compromesso: un po' chiusi ma non troppo e un po' aperti ma non troppo, quel tanto che basta per restare in un equilibrio che non fa male (né bene) a nessuno. Propongo invece: tanto più chiusi quanto più aperti e viceversa.

Apertura e chiusura

Nei suoi studi sui piccoli gruppi, Turquet mostra che il buon funzionamento di un gruppo è legato alla sua capacità di definire il compito primario, la cui realizzazione richiede una struttura appropriata. A seconda del compito primario scelto, si possono distinguere due tipi di gruppo: a sistema aperto e a sistema chiuso¹.

Il *gruppo a sistema aperto* individua come suo compito primario la realizzazione di un lavoro in rapporto all'ambiente esterno in cui è inserito. Ha le caratteristiche di un gruppo di lavoro, cioè di un gruppo che si costituisce in vista di un'attività precisa, predeterminata, apertamente accettata e riconosciuta dai membri, i quali cooperano alla realizzazione del compito primario mettendo a disposizione le loro capacità e risorse personali. Detto così, si potrebbe erroneamente pensare che ad un gruppo con questo compito primario non interessi molto la relazione intra-gruppale perché ciò che importa è «stare con la gente», «fare pastorale», «farsi prossimo a tutti» e che a tale scopo il gruppo si riduca ad un centro di servizi per il viaggio verso l'estero. Questo non è il gruppo a sistema aperto ma un porto di mare, un supermarket, un colabrodo, un hotel, un punto di ristoro... Apertura vuol dire: prepararsi all'andare, sapere cosa portare, in nome di chi si porta, condividere ciò che

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

si porta, sapere le risposte che ci si aspetta di avere ed elaborarle insieme.... Ecco, dunque, l'altra faccia che definisce l'apertura: l'apertura richiede raccoglimento (altrimenti è dispersione), intimità, relazione fraterna. In altre parole, una matura relazione con l'ambiente esterno richiede la formazione di un *confine* tra il gruppo stesso e quell'ambiente. Sta soprattutto al leader regolare la relazione fra i due mondi e stabilire i relativi confini. È suo compito svolgere una funzione pubblica (ma non a mo' di tassista), ma anche gestire le relazioni all'interno del gruppo (ma non a mo' di portinaio). Inoltre sta al leader assolvere contemporaneamente al compito di partecipante e di osservatore del gruppo. Egli è un primo in mezzo ad eguali. Quindi, non dice «finché sono io il capo si fa come dico io» (potere legittimo) ma neanche dice «non fate caso se sono capo, io sono come voi, al vostro servizio» (potere di riferimento). È colui che mette i confini senza i quali il compito primario del gruppo non si realizza. Di conseguenza, nuove esigenze a riguardo del compito primario possono richiedere cambiamenti del leader senza che egli venga rigettato dal gruppo.

Il *gruppo a sistema chiuso* ha come primaria attenzione lo scambio interno al gruppo stesso, le relazioni che si instaurano in esso, l'esperienza affettiva. Il suo primo obiettivo è la soddisfazione dei bisogni del gruppo e dei suoi membri e il mantenimento della coesione interna. Il gruppo a sistema chiuso può essere di diverso tipo: ad esempio, il *gruppo di dipendenza* cerca la sicurezza del conforto reciproco e il sostegno nella paura di un mondo esterno percepito vagamente come frustrante e inospitale. Un altro tipo di gruppo a sistema chiuso è chiamato *gruppo di attacco/fuga* ed è caratterizzato dal bisogno di combattere o di fuggire da qualcuno o qualcosa, è unito contro quelli che sono percepiti come nemici esterni oppure individua dei nemici interni e facilmente si spacca in sottogruppi. Generalmente, un gruppo a sistema chiuso investe sul leader attese molto elevate se non irrealistiche, difficilmente lo cambia e se lo deve fare la successione diventa problematica. Altro aspetto del gruppo a sistema chiuso è lo scarso interesse verso l'interazione con l'ambiente esterno, dato che questa non è la ragione prima del suo esistere. Detto così, si potrebbe erroneamente pensare che si tratti di un gruppo intimistico, per pochi privilegiati, in difesa o in attacco verso il mondo. Se questa è la derivazione patologica, la chiusura dice soltanto bisogno di conferma, sostegno, individuazione dei pericoli... Anche il rapporto genitoriale è un sistema chiuso quando il padre si coccola il suo bambino fra le braccia, lo protegge e gli insegna i pericoli della strada o dei cattivi incontri. La sana chiusura (ecco l'altra faccia della medaglia) è intimità che si apre alla vastità, diventa dilatazione. Colto nell'intimità il fondo delle cose «nostre», quel fondo lo si saprà riconoscere nel molteplice dispersivo e pericoloso del fuori.

Chiusi perché aperti e viceversa

Il *gruppo d'ispirazione cristiana* non è né un sistema aperto né un sistema chiuso ma un sistema per il Regno e a tal fine coordina e integra l'aperto e il chiuso. Per le ragioni appena dette di sua salute interna ma anche per la sua tipologia tipicamente cristiana, dovrebbe integrare le caratteristiche del gruppo a sistema aperto orientato alla pastorale, con lo stile del gruppo a sistema chiuso capace di promuovere vitalità, calore e senso di coesione. È questo, non per fare «un'insalata mista» ma per

garantirsi il raggiungimento del suo obiettivo usando due attenzioni e non solo una. Non si tratta di scegliere ma di sapere a che cosa siamo chiamati e a quello sintonizzare le due modalità di essere. E questo è il compito del leader.

Talvolta il gruppo non riesce a risolvere efficacemente la tensione derivante dalle esigenze interne e dalle sollecitazioni esterne. Rischia, allora, di sbilanciarsi su uno dei due poli: verso una chiusura in se stesso oppure verso un esagerato impegno esterno. Alcuni spunti interessanti a questo riguardo giungono anche dalle ricerche di Rosenthalⁱⁱ che mettono in risalto l'ambivalenza che può infiltrarsi nelle iniziative decise dal gruppo: sanno sintonizzare i tre poli (individuo, gruppo, società) o qualcuno di questi resta mortificato? Ad esempio, la vita comunitaria può essere intesa e di fatto vissuta come un'alternativa alla realtà sociale percepita come depersonalizzante e in questo modo il gruppo diventa fuga da un mondo complesso. Ma anche l'immersione nell'impegno apostolico può diventare una fuga dall'intimità verso quegli stessi che stiamo servendo.

È fondamentale ricordare che le dinamiche di un gruppo non dipendono esclusivamente dagli scopi dichiarati e dai valori proclamati. Statuto giuridico e vita di fatto non sono la stessa cosa. Spesso nel gruppo vigono delle regole tacite che operano indipendentemente dagli obiettivi enunciati o addirittura in conflitto con essi. Un gruppo si può, ad esempio, fossilizzare in un fare ripetitivo, ossequioso della tradizione e pensarsi come un «viviamo in obbedienza alla missione della Chiesa», mentre, in realtà, segue la regola del «manteniamo l'equilibrio e la stabilità raggiunti».

Anche i sottogruppi che si formano dentro ad un gruppo si possono meglio comprendere alla luce delle dinamiche descritte da Turquet: il «noi» e «voi» dei membri di diversa età o provenienza etnica e culturale richiama la tipologia del gruppo attacco / fuga in cui parte del gruppo viene percepito e vissuto come un nemico, sebbene ciò non sia apertamente dichiarato e se lo si dichiarasse verrebbe rifiutato. Oppure può capitare che l'orientamento al lavoro diventi, di fatto, l'unico scopo di una comunità e tutto il resto - vita di preghiera, relazioni comunitarie, scambio fraterno, svago - venga indebitamente subordinato o sacrificato ad esso.

Il ruolo ambiguo dell'affettività

La difficile armonia fra chiusura ed apertura è anche dovuta ad un uso improprio della categoria affettiva, ossia al ridotto contenuto che diamo al grande obiettivo di «stare con...». Quando il sistema aperto dice che «l'importante è stare con la gente» e quello chiuso gli contesta che «l'importante è che ci vogliamo bene noi», si può cadere nel riduzionismo affettivo: uno stare che piace, è bello, fa bene al cuore, risponde alla gente... ma che non giova, cioè non fa crescere. Con i nostri di «dentro» o con quelli di «fuori»: due versioni di una relazionalità superficiale.

Una pista di riflessione in tal senso ci viene da Sennettⁱⁱⁱ. L'autore ha evidenziato un rilevante spostamento di accento nella spinta attuale all'associarsi della gente. Da uno stile di relazione caratterizzato da autodisciplina, obbedienza ai ruoli, compiacenza reciproca, intesa consensuale..., si è passati ad un associarsi per essere se stessi senza maschere, esprimersi al di là dei ruoli, condividere interiorità. E ciò, fino al punto che lo svelamento di sé agli altri diventa l'ultimo criterio della maturità della relazione, nella convinzione che le relazioni interpersonali sono

autentiche solo se c'è una pressoché totale autorivelazione (pensiamo, ad esempio, ai gruppi sposi parrocchiali che si sentono gruppo cristiano perché si «dicono le cose»). Sennett sostiene che nella nostra società, a livello ideologico ed esistenziale, la liberazione *del Sé* ha preso il posto della liberazione *da Sé* e ritiene che misurare la qualità di un gruppo su questa liberazione limitata mutila, paradossalmente, il valore dell'alterità e dell'incontro: si enfatizza la dimensione emotiva, mentre risultano mutilati gli aspetti valoriali e razionali e l'impegno nel superamento del proprio egocentrismo. Un'enfasi esagerata sull'autorivelazione e sulla bellezza dello stare insieme e/o prodigarsi per gli altri chiude l'incontro in se stesso e il gruppo non è più lo spazio concreto in cui trascendere se stesso per realizzare un progetto comune e rispondere, individualmente e coralmemente, ad una chiamata.

Il ricupero dell'affettività ha indubbiamente contribuito ad un positivo sviluppo verso una concezione di vita gruppale intesa come vita fraterna, alimentata e costruita sulla qualità dei rapporti interpersonali piuttosto che sugli aspetti formali e sull'osservanza delle regole. Ma lo «star bene insieme e/o con la gente» diventa la meta, dimenticando così la comune tensione verso il Regno, quale priorità della comunità cristiana. È piuttosto ingenuo ritenere che l'adesione a Cristo sia semplicemente il frutto dell'apertura incondizionata, senza limiti, agli altri e con gli altri. Ragione in più per ribadire che la scelta «secca» di essere aperti come quella di essere «chiusi» è assurda e insegue un mito romantico dai tristi esiti.

Il compito del leader

Ritorniamo al leader: promotore di sana chiusura (porre barriere) e apertura (promuovere intimità). Visto che il gruppo è insieme sistema aperto e sistema chiuso, luogo di intimità ma anche di nuovi viaggi, condivisione ma anche sviluppo..., allora possiamo disegnare il gruppo non come un cerchio con un unico centro ma come una rete di cerchi che si intrecciano.

Questa è l'intuizione di Kernberg^{iv} sulla natura non concentrica del gruppo. L'autore afferma che il leader rappresenta non tanto il punto centrale di un unico cerchio, ma i tanti punti di incontro di un insieme di cerchi che s'intersecano fra di loro, dove i vari cerchi corrispondono, rispettivamente, all'apertura verso il sociale, lo strutturarsi interno, le relazioni, il compito da svolgere.... È compito del leader coordinare il movimento di questi cerchi «controllando» soprattutto i punti dove s'intersecano, cioè tenendo sotto gli occhi sia l'uno che l'altro cerchio affinché l'incontro non sia scontro con conseguente annullamento di forze mobili. Un leader così non è il centro del cerchio ma neanche uno dei tanti abitanti i singoli cerchi. Deve perciò controllare dove (lui, prima che gli altri) si mette e come si mette. Da ciò si possono fare alcune deduzioni:

- Il leader non può programmare a tavolino gli interventi o programmi, da catapultare poi sul gruppo chiedendo a quello di attualizzarli secondo la sequenza da lui pensata, ma deve mantenersi aperto e flessibile ad un'ampia gamma di risposte possibili in base alle richieste che emergono, di volta in volta, dall'interazione dei diversi sistemi o parti coinvolte. Ciò non significa «andare dove porta l'onda», «gestire l'emergenza», «aspettiamo a sentire cosa ne dice la gente» ma significa che il leader sa che i «cerchi» in ballo

sono tanti, sa quali essi sono e controlla come il movimento di uno influisce su quello dell'altro. Tentiamo una semplice applicazione alla vita religiosa: in una comunità in cui vivono religiosi di età diverse e impegnati in vari ambiti, si rende necessario riorganizzare l'orario e il ritmo quotidiano del gruppo. Il superiore dovrà considerare contemporaneamente i diversi sistemi, cioè garantire tempi di preghiera e curare momenti di incontro fraterno e di svago, considerare e valutare le esigenze dei membri più anziani abituati a orari serali non prolungati senza condizionare le necessità del servizio apostolico che impegna alcune persone soprattutto in tarda serata, fare attenzione alle richieste dei membri più giovani ancora impegnati nello studio, alle risorse ed ai bisogni personali dei singoli membri... Non raramente le esigenze e le richieste provenienti dai diversi sistemi o parti sono in contrasto tra di loro.

- Data la complessità della situazione e la pressione che si accumula sul leader per il fatto di essere il punto di intersezione delle varie parti coinvolte, diventano fondamentali la consapevolezza di come tali sistemi operano dentro di lui, una realistica conoscenza delle sue risorse personali e l'accettazione di sé e dei propri limiti. Questo permette alla guida di comprendere con maggior oggettività quanto accade e di cogliere con più realismo la reazione dei vari sistemi ai suoi interventi in modo da essere effettivamente libero di cogliere il messaggio che i suoi interlocutori gli inviano. In tale contesto l'elemento cruciale non è tanto il comportamento del leader quanto la sua personalità e la sua accettazione interiore del ruolo^v.
- Il leader è sottoposto ad una serie di pressioni regressive che derivano dalla solitudine del ruolo, dall'assenza di riscontro spontaneo e privo di condizionamenti, dall'incertezza, da paure di fallimenti e sconfitte, dal suo bisogno di dipendenza frustrato e anche dall'aggressività. Va inoltre sottolineato che ogni sua decisione provoca sofferenza a qualcuno e questo implica una buona tolleranza dell'altrui aggressività^{vi}. È quindi d'importanza cruciale la consapevolezza del leader riguardo a ciò che è in atto -dentro di sé, a livello interpersonale, nel gruppo, nel contesto socioculturale- in modo da poter osservare, nel miglior modo possibile, la realtà per come è.
- Il leader dovrebbe maturare una sufficiente consapevolezza del fatto che egli, per la sua stessa posizione, esercita sempre un'influenza nel gruppo, sia positivamente come negativamente. È importante, dunque, che dica a se stesso su quale «fonte di potere» ricorre prevalentemente per esercitare il suo ruolo, farsi accettare, ubbidire, amare e rispettare. French e Raven^{vii} descrivono sei possibili fonti di potere: potere informativo (forza delle informazioni che il leader trasmette e che fanno pensare), potere di ricompensa e di punizione (il controllo è nelle sue mani), potere di riferimento (accettato perché sa farsi piacere), potere di perizia (ha delle competenze e le usa per il bene degli altri), potere legittimo (in forza dell'incarico ricevuto). Se un leader sa gestire in modo equilibrato le prime cinque aree di potere, ciò rafforza anche il suo potere legittimo. Questi differenti modi di esercitare la propria autorità possono favorire nei membri del gruppo processi motivazionali diversi: un superiore che fonda la sua

autorità sul potere di ricompensa e punizione potrà ottenere il rispetto delle norme da parte del gruppo, ma difficilmente riuscirà a favorire nei membri del gruppo un'accettazione interiorizzata delle stesse e un cammino di corresponsabilità. Così come un leader che punta troppo sulla popolarità può personalizzare eccessivamente il suo mandato («ti ubbidisco perché sei tu»).

Guidare gli altri richiede un profondo lavoro su di sé: in questo ambito, forse, più che dagli altri è necessario cominciare da se stessi.

ⁱD. Turquet, *Leadership: the individual and the group*, in G.S. Gibbard - J.J. Hartmann - R.D. Mann, *Analysis of Groups*, Jossey-Bass, San Francisco 1974, pp. 349-370.

ⁱⁱB.G. Rosenthal (1971) citato in F. Imoda, *Alcune considerazioni sull'apporto della psicologia alla vita comunitaria*, in AA.VV., *Comunione e Comunità*, Libreria Editrice Vaticana, Città del Vaticano 1987, p.110 ss.

ⁱⁱⁱR. Sennett, *Destructive Gemeinschaft*, in «Search for Community», 1978.

^{iv}O. Kernberg, *A system approach to priority setting of intervention in group*, in «International Journal of Group Psychotherapy», 25 (1975), pp.251-275.

^vVedi anche G.F. Poli – G. Crea – V. Comodo, *Stili di leadership e vita consacrata*, Ed. Rogate, Roma, 2003, p.49 ss.

^{vi}O. Kernberg, *Mondo interno e realtà esterna*, Bollati Boringhieri, Torino 1985, cap. XIII.

^{vii}J.R.P. French - B. Raven, *The basis of social power*, in D. Cartwright (Ed.), *Studies in Social Power*, University of Michigan Press, Ann Arbor, 1959, pp. 150-167.