

Il gruppo come esperienza di Chiesa e di impegno sociale

Giuseppe Crea*

The group as an experience of the Church and of social commitment

► SOMMARIO

Tanto la psicologia delle relazioni interpersonali come la riscoperta dei più genuini valori da parte di alcuni gruppi religiosi ed ecclesiali sono un invito a prestare una rinnovata attenzione alle dinamiche relazionali di questi gruppi, intesi come esperienza di Chiesa e di impegno sociale, e alle problematiche corrispondenti. In questa prospettiva, l'articolo analizza i «protagonisti di relazioni nei gruppi significativi», la «crescita delle relazioni fondata sul dono e sulla gratuità», i «gruppi ecclesiali che richiedono impegno e coinvolgimento», alcuni modi di «pensare e agire nell'esperienza di gruppo» e, infine, la «centralità della persona nello stare insieme» tenendo conto dell'organizzazione e degli «obiettivi formali», dello «spirito di creatività» e della «costruzione di un fondo comune».

► PAROLE CHIAVE

Animatori dei gruppi ecclesiali; «Carattere comunitario»; Coscienza relazionale; Dinamica organizzativa; Dinamiche relazionali; Gruppo-esperienza di Chiesa; Gruppo di impegno sociale; Risonanza emozionale; Struttura dell'organizzazione; Struttura informale.

* **Giuseppe Crea** è Docente Stabilizzato di «Teorie e tecniche psicometriche» nella Facoltà di Scienze dell'Educazione dell'Università Pontificia Salesiana di Roma.

La psicologia delle relazioni interpersonali nei gruppi è approdata al riconoscimento della propria specificità come ambito di ricerca. Negli ultimi anni si avverte sempre più l'importanza del vivere insieme agli altri, soprattutto nei contesti gruppali in cui le persone sono motivate da un forte ideale comune, come nella propria cerchia di amici, nella famiglia, nel gruppo di lavoro o nei gruppi religiosi ed ecclesiali.

Questi ultimi, in modo particolare, si caratterizzano per la riscoperta dei più genuini valori religiosi attraverso un rilancio della dimensione comunitaria. Basti pensare ai gruppi di laicato impegnati nelle diverse attività parrocchiali, o ai gruppi di volontariato oggi più che mai attivi nelle nuove emarginazioni sociali, o ai nuovi movimenti ecclesiali animati dallo spirito comune di amore per gli altri. Oppure ai gruppi di presbiteri e di diaconi coinvolti ad organizzare nelle parrocchie le molteplici attività pastorali, o ai religiosi e religiose che attraverso la vita comune realizzano l'ideale di consacrazione a Dio e di dedizione ai fratelli.

Pur se con finalità diverse e a livelli differenziati, quanti operano in questi gruppi condividono, sia nei rapporti reciproci che nell'attività (pastorale o sociale che sia) all'esterno del gruppo, il comune senso di dedizione motivazionale ed emozionale per gli altri. Infatti, così come all'esterno vivono l'ideale altruistico nell'azione agli altri, esercitata nelle diverse situazioni sociali e culturali dove sono impegnati, anche all'interno essi concretizzano tale compito relazionale attraverso il loro impegno reciproco, percependo gli scambi interpersonali come un flusso di stimolazioni significative che facilitano il clima di reciprocità relazionale in vista della realizzazione dell'ideale comune di impegno per gli altri.

Pur centrando la nostra attenzione sulle dinamiche relazionali dei gruppi, intesi come esperienza di Chiesa e di impegno sociale, in queste pagine terremo presente dinamiche e problematiche che verranno rilevate comuni a tutti quei gruppi in cui i rapporti interpersonali sono fondamentali sia per la rilevanza che il senso di comunione ha per il raggiungimento degli obiettivi e sia per le difficoltà che tale convivenza apporta.

1. Protagonisti di relazioni nei gruppi significativi

Le relazioni interpersonali nei gruppi socialmente costituiti e stabili (quali sono quelli di impegno sociale ed ecclesiale) non sono una realtà prefabbricata ed occasionale fatta di regole fittizie che servono solo ad equilibrare il quieto vivere del gruppo. I rapporti con gli altri sono una dimensione essenziale e costitutiva dell'essere umano, una dimensione che aiuta ciascuno a crescere nella propria identità e maturità psicologica e che può essere fonte di profonda soddisfazione ma anche motivo di grande sofferenza lì dove la convivenza è un'esperienza penosa e difficile.

Lo studio della psicologia sociale a questo proposito ci aiuta a rilevare come in queste interazioni gli individui che si rapportano in un gruppo ne escono sempre in qualche modo cambiati. L'incontro con l'altro non lascia mai indifferenti, anzi provoca un continuo modellamento reciproco, fatto di acquisizioni di informazioni e di significati ulteriori relativi al senso profondo della relazione. Nel rapporto con l'altro si modella la realtà della rete delle relazioni e si viene da

essa stessa modellati sia attraverso la valorizzazione delle differenze individuali e sia con l'attivazione delle diverse dimensioni ambientali costitutive del gruppo di appartenenza.

Nell'ottica di questa interazione partecipativa, la presa di coscienza dell'unicità e dell'individualità dell'altro porta allo sviluppo di un processo di crescita in cui, a partire dalla scelta del gruppo come luogo della propria formazione, si apprende a valorizzare e integrare le differenze individuali in vista di interessi e ideali comuni.

“Particolarmente importanti risultano per i giovani le esperienze di condivisione nei gruppi parrocchiali, nelle associazioni e nei movimenti, nel volontariato, nel servizio in ambito sociale e nei territori di missione. In esse imparano a stimarsi non solo per quello che fanno, ma soprattutto per quello che sono”.¹

Quando nei gruppi intesi come esperienza di Chiesa e di impegno sociale prevale questo aspetto pedagogico, il comportamento relazionale sarà la risultante di differenti dimensioni visute sul terreno della conoscenza e del rispetto della reciprocità. Ogni modalità interattiva servirà a creare una piattaforma relazionale in cui sia i fattori intraindividuali che interindividuali contribuiscono a rendere la vita comune una realtà autentica per l'individuo e per lo stesso gruppo.

► *Il disagio relazionale nei gruppi, come opportunità di crescita*

Il Concilio Vaticano II aveva sottolineato la centralità della comunione come nuova ottica per guardare alla chiesa come popolo di Dio: una realtà a cui partecipano sia coloro che lavorano nelle attività di apostolato, e sia quanti condividono lo stesso stile di vita nella realtà sociale. Infatti, la missione di evangelizzazione comincia proprio nelle comunità e nei gruppi, intesi come luogo di apprendimento di reciprocità autentica, cioè *schola amoris* secondo l'insegnamento del Vangelo. È quindi all'interno di strutture di comunione definite nello spazio e nel tempo che la chiesa vive concretamente tale fraternità, realizzando il proprio compito relazionale attraverso la dedizione reciproca verso gli altri che condividono un «noi» comunitario fondato sullo stesso ideale.

L'incontro con l'altro, sia all'interno di un gruppo, dove si vive un impegno sociale secondo i valori del Vangelo, che in ogni gruppo, in cui si condivide un ideale altruistico, non è un'esperienza accidentale ma un processo di crescita continua a cui ci si educa attraverso il bagaglio di esperienze relazionali che ciascuno porta dentro di sé; ma anche attraverso la rinnovata consapevolezza della complessa rete di relazioni che la persona intesse nell'ambiente comunitario in cui si trova a vivere.

Lo ricordano le parole del documento finale del «Sinodo dei giovani», quando afferma: «L'amicizia e il confronto, spesso anche in gruppi più o meno strutturati, offre l'opportunità di rafforzare competenze sociali e relazionali in un contesto in cui non si è valutati e giudicati. L'esperienza di gruppo costituisce anche una grande risorsa per la condivisione della fede e per l'aiuto reciproco nella testimonianza. I giovani sono capaci di guidare altri giovani e di vivere un vero apostolato in mezzo ai propri amici»².

¹ CONFERENZA EPISCOPALE ITALIANA, *Educare alla vita buona del vangelo. Orientamenti pastorali dell'Episcopato italiano per il decennio 2010-2020*, Paoline, Roma 2010, n. 32.

² SINODO DEI VESCOVI (2918), *Documento finale e Votazioni del Documento finale del Sinodo dei Vescovi*, www.synod2018.va/content/synod2018/it/attualita/documento-finale-pre-sinodale-dei-giovani-traduzione-non-uffici.html (n. 36).

È importante contribuire in modo creativo e responsabile alla costruzione di un contesto relazionale autentico in cui l'altro e le sue differenze sono accolte come un vero dono di Dio per un autentico cammino di alterità. È dunque a partire dalla quotidiana storia dei rapporti interpersonali – anche quelli conflittuali – che la persona alimenta dentro di sé una «coscienza relazionale» a cui essa stessa contribuisce nella misura in cui sviluppa la consapevolezza dell'altro come realtà-diversa-da-sé.

Certo, se è vero che in questo cammino di presa di coscienza le difficoltà non mancano, dobbiamo anche tenere presente che stando con gli altri si accresce continuamente la propria capacità di vivere insieme, partecipando così alla costruzione di una piattaforma relazionale autentica anche nelle situazioni comunitarie più problematiche.

È una priorità, anzi una urgenza educativa, come affermava papa Benedetto XVI quando sollecitava a dedicarsi alla formazione come obiettivo prioritario. Il Papa Emerito con le sue parole ci invita a riconoscere che è quantomai necessario aprirsi a questa dimensione educativa del vivere insieme; anzi, egli dice che assume caratteristiche non più procrastinabili, poiché siamo di fronte a “una grande «emergenza educativa», confermata dagli insuccessi a cui troppo spesso vanno incontro i nostri sforzi per formare persone solide, capaci di collaborare con gli altri e di dare un senso alla propria vita”.³

Senza questa prospettiva pedagogica e formativa, si corre il rischio di interpretare la vita grupppale come un focolaio di continue situazioni di contrasti e di competizioni da sanare e guarire, riducendo il vissuto relazionale ad un insieme di regole da rispettare passivamente; mentre, quando si vivono delle relazioni veramente autentiche, ci si coinvolge per riconoscere in ogni rapporto con l'altro un incontro nuovo ed arricchente in cui è possibile riscoprire, attraverso la consapevolezza reale e genuina di sé e degli altri, la gioia delle relazioni come dono di Dio.

2. Per una crescita delle relazioni fondata sul dono e sulla gratuità reciproca

Secondo lo psicologo Daniel Kahneman (Premio Nobel per l'Economia nel 2002), oggi le persone tendono ad attribuire maggiore importanza alle cose in proprio possesso rispetto a cose simili che non lo sono, con la conseguenza di una minore disponibilità a rischiare senza un tornaconto in termini di interessi personali, come se le felicità potesse essere raggiunta solo con l'avere di più, traendo il massimo profitto da ciò che si ha e da ciò che si fa.⁴ La domanda che sorge spontanea è se basta affidarsi ad una felicità relazionale «quantificabile» in termini di rapporti da «possedere» per poter essere veramente felici insieme. O non si corre piuttosto il rischio di perdersi in una ricerca di benessere fine a sé stesso, dove la ricerca dell'altro è per i propri interessi?

È quel che succede in questi ultimi tempi con la cosiddetta economia globale, dove la stabilità degli indici delle borse e dell'andamento dello *spread* sembra essere l'unico criterio per garantire serenità e felicità integrale. Ma poi ci si accorge che si tratta di una speranza illusoria e precaria, perché più si accumula e più ci si sente a rischio, poiché una felicità fatta di benessere fine a se stesso non risponde ai bisogni esistenziali dell'essere umano.

³ BENEDETTO XVI, *Lettera alla Diocesi e alla città di Roma sul compito urgente dell'educazione*, http://w2.vatican.va/content/benedict-xvi/it/letters/2008/documents/hf_ben-xvi_let_20080121_educazione.html.

⁴ Cf. D. KAHNEMAN (2003), *Maps of Bounded Rationality: Psychology for Behavioral Economics*, in «The American Economic Review», 93(5), 1449-1475.

Anche nel campo delle relazioni interpersonali, soprattutto nei gruppi ecclesiali centrati su motivazioni comuni e su ideali superiori, può succedere la stessa cosa: più si ha e più si vuole ottenere dagli altri, senza essere disposti ad una condivisione che obblighi a rinunciare alle proprie cose, per paura di perdere ciò che si è faticosamente accumulato.

► *Dall'economia del possesso alla logica della reciprocità arricchente*

Se si pensa alla chiesa fondata sulle relazioni dei credenti, ai rapporti parrocchiali, ma anche al modo di vivere la missione pastorale nei diversi campi di azione della Chiesa, è lecito porsi lo stesso interrogativo: basta «accumulare» per essere in comunione? Quanto le persone sono ancora disposte a perdere e a rinunciare per ottenere il centuplo come dono?

Eppure il messaggio evangelico (“Chi vorrà salvare la sua vita, la perderà; ma chi avrà perduto la propria vita per amor mio, la salverà”, Lc 9,24) continua ad essere una sfida che va controcorrente rispetto ad un mondo abituato ad accumulare (accumulare soldi, progetti, opere, «cattedrali»), per poi accorgersi che tutto quel che accumula non colma il proprio bisogno di Assoluto.

Tale incantesimo sembra infrangersi ancor più facilmente quando ci si riferisce al modo di vivere le relazioni nei diversi contesti interpersonali (nella famiglia, nella politica, nella società, ma anche nella Chiesa, nelle comunità religiose, nelle parrocchie): se il rapporto con l'altro è finalizzato al proprio tornaconto egoistico, rischia di diventare motivo di logoramento e di conflitto.

I rapporti interpersonali integrati in una prospettiva progettuale e vocazionale sono invece il metodo scelto da Dio per realizzare una felicità qualitativamente diversa, centrata su un modello di crescita che punta a dare valore ad ogni incontro, perché capaci di riconoscere nell'altro lo spazio che Dio si riserva per ricordarci che Lui continua a senso all'esistenza di ogni persona. È questa prospettiva educativa che permette di trovare il significato della propria vita anche quando non si ha la certezza di soddisfare tutte le proprie aspettative. “Solo un'educazione che aiuti a penetrare il senso della realtà, valorizzandone tutte le dimensioni, consente di immettere germi di risurrezione capaci di rendere buona la vita, di superare il ripiegamento su di sé, la frammentazione e il vuoto di senso che affliggono la nostra società”.⁵

La relazione autentica è il metodo che caratterizza ogni azione pastorale e missionaria, intesa come occasione di comunione e di amore operata secondo il modello del Vangelo. Questa è la preoccupazione che dovrebbe avere ogni credente, desideroso di scoprire il punto cruciale della propria realizzazione umana e spirituale, che sta “nel superamento di quella falsa idea di autonomia che induce l'uomo a concepirsi come un «io» completo in se stesso, laddove, invece, egli diventa «io» nella relazione con il «tu» e con il «noi»”.⁶

Inoltre, tale missione educativa non solo favorisce la crescita comune, ma rafforza e consolida l'identità del singolo. Infatti, attraverso la costruzione di relazioni sane la persona può modellare il proprio mondo intrapsichico e orientarsi verso nuove prospettive di senso. Se la relazione è l'opzione preferenziale per la crescita, essa è anche la via maestra per consolidare il proprio essere persona, creata ad immagine di Dio e da Lui chiamata a formare nuovi rapporti di solidarietà con tutto il creato.

⁵ CONFERENZA EPISCOPALE ITALIANA, *Educare alla vita buona del Vangelo*, n. 6.

⁶ *Ibidem*, n. 9.

“Il compito di svilupparsi come persone, rispettando la realtà di mistero è, inscindibilmente, un compito di *individuazione* e di *relazione*. Non soltanto non c'è individuazione senza relazione e viceversa, ma quanto più si raggiunge l'individuazione, tanto più si può o si è realizzata la relazione; mentre tanto minore è l'individuazione, tanto minore è la relazione”.⁷

Il lavoro di differenziazione di sé in rapporto alla relazione con l'altro, caratterizza pertanto la costruzione dell'identità di ognuno. Infatti, la presenza dell'altro imposta i termini del dialogo e dello scambio, e permette all'individuo di riconoscere ciò che c'è di valore anche nelle difficoltà che incontra, perché lo impegna a comprendere la propria realtà attraverso ciò che gli perviene dall'incontro e dal dialogo. Al contempo, l'altro rappresenta il limite, poiché nello scambio interpersonale ciascuno deve fare i conti con le differenze che caratterizzano l'identità del fratello.

“L'avvicinarsi ad un'altra persona significa anche, necessariamente, scostarsene; cioè l'aumento di intimità porta con sé una coscienza crescente dell'unicità dell'altro e del confronto con l'altro. Più speciali due persone diventano l'una per l'altra, maggiore può essere la pressione, da parte di entrambi i partner, di possedere l'altra totalmente o, nella fraseologia comune, di «diventare uno», ma ciò significherebbe in realtà la fine della reciprocità. L'intimità, per essere vitale, richiede allora la coscienza e l'accettazione del diverso nell'altro”.⁸

Nel dialogo la persona costruisce una piattaforma relazionale dove intesse le diverse trame del suo sistema di personalità. La relazione – nella pastorale così come nei diversi contesti affettivamente significativi qual è appunto ogni gruppo ecclesiale – diviene il luogo dell'incontro e della crescita, perché è qui che gli interlocutori possono accrescere e fortificare le loro risposte di senso integrandole in un progetto di vita che non è più uno sforzo solitario ma è un cammino comune rafforzato dal senso di una rinnovata spiritualità di comunione.

3. Gruppi ecclesiali che richiedono impegno e coinvolgimento

Parlare oggi di organizzazione nel contesto dei gruppi socio-formativi, impegnati in attività specifiche di dedizione agli altri o di formazione, significa rispondere al seguente interrogativo: come fa l'animatore di un gruppo a creare armonia tra i suoi membri?

L'accompagnamento e l'animazione di persone che vivono in un gruppo e si impegnano in attività di dedizione agli altri o di formazione (gruppi di volontariato, nuovi movimenti ecclesiali, gruppi di catechesi, ecc.) è un fenomeno complesso che richiede competenza ma anche una buona dose di buon senso.

A volte, quando si affrontano le problematiche dell'organizzazione di un gruppo e delle sue modalità di conduzione, ci si limita all'aspetto strumentale e all'esigenza di una maggiore efficienza. Tradizionalmente l'organizzazione di un gruppo è stata vista come un fatto essenzialmente strutturale che aveva come obiettivo l'efficacia nel raggiungimento di scopi e finalità quasi indipendentemente dalle persone presenti in tali strutture.

L'attenzione all'organizzazione di una struttura complessa qual è appunto quella di un gruppo con finalità di impegno, ci permette di recuperare nel fatto organizzativo sia la componente soggettiva eminentemente centrata sulle persone a cui l'attività del gruppo si rivolge, e

⁷ F. IMODA, *Sviluppo umano, psicologia e mistero*, Piemme, Casale Monferrato (AL) 1995, 196.

⁸ J. SPREY, *On the management of conflicts in families*, in «Journal of Marriage and the Family», 31 (1971), 699-706.

sia quella interpersonale che è relativa alle dinamiche che intercorrono tra gli individui, con le loro mutazioni e le loro costanti, con le trasformazioni presenti ma anche con lo sguardo rivolto a ciò che fonda l'esistenza e l'organizzazione del gruppo, e cioè gli obiettivi che il gruppo si prefigge.

Papa Francesco lo ricorda chiaramente quando si riferisce al caso specifico della parrocchia, intesa come laboratorio gruppale in trasformazione permanente. Quando dice che la parrocchia, "se è capace di riformarsi e adattarsi costantemente, continuerà ad essere *la Chiesa stessa che vive in mezzo alle case dei suoi figli e delle sue figlie*". Questo suppone che realmente stia in contatto con le famiglie e con la vita del popolo e non diventi una struttura prolissa separata dalla gente o un gruppo di eletti che guardano a se stessi. La parrocchia è presenza ecclesiale nel territorio, ambito dell'ascolto della Parola, della crescita della vita cristiana, del dialogo, dell'annuncio, della carità generosa, dell'adorazione e della celebrazione. Attraverso tutte le sue attività, la parrocchia incoraggia e forma i suoi membri perché siano agenti dell'evangelizzazione. È comunità di comunità, santuario dove gli assetati vanno a bere per continuare a camminare, e centro di costante invio missionario" (EG, 28).

► *Animatori efficaci nelle dinamiche dei gruppi ecclesiali*

Armonizzare tali aspetti trasformativi in un gruppo ecclesiale, sia a livello strutturale che a livello soggettivo ed intersoggettivo, vuole dire accogliere le sfide e le sollecitazioni che provengono dai diversi fattori interagenti e, soprattutto, prendere in considerazione le risorse presenti nell'organizzazione per favorire un migliore coinvolgimento nelle diverse attività e per risolvere le situazioni problematiche che a volte si presentano sia nelle dinamiche interne al gruppo sia nei diversi servizi in cui tali gruppi operano.

Il contributo di questa riflessione alla dimensione dell'organizzazione permette di focalizzare meglio la differenza tra le «certezze» organizzative e strutturali del gruppo e le «incertezze» derivanti dai problemi individuali e dalle dinamiche gruppali, e aiuta a riscoprire le vitalità e le risorse che l'organizzazione ha nel contesto della motivazione alla missione pastorale. In tale cornice si pone il significato strutturale e psicologico che il servizio di animazione di un gruppo assume nel contesto del singolo membro come pure dell'intera organizzazione della vita pastorale.

Tra le situazioni problematiche che a volte emergono nell'organizzazione di un gruppo possiamo ricordare: le difficoltà che riguardano la costruzione di un progetto condiviso, la fatica di responsabilizzare e formare le persone che sono inserite nel gruppo, la difficoltà a rinnovare gli assetti organizzativi e gestionali in vista di nuovi organismi di partecipazione, la problematica circolazione delle informazioni all'interno di un gruppo, la tendenza ad assumere progetti comuni in modo individualistico e solitario.

Più specifiche sono le difficoltà a cui vanno incontro coloro che hanno il compito di guidare e animare questi gruppi. Ricordiamo, tra le altre, la difficoltà a saper prendere decisioni da parte di molti *leader* e responsabili di gruppi, la povertà di strategie efficaci che aiutino ad una visione più ampia del servizio specifico del gruppo, la difficoltà a gestire in modo equilibrato l'instabilità e le contraddizioni che a volte emergono nel sistema sociale in cui il gruppo agisce, la tendenza a ricercare semplificazioni rassicuranti, anziché adottare soluzioni che implicano un coinvolgimento motivato da parte delle persone che sono presenti nel gruppo. E ancora, l'incapacità a veicolare comunicazioni e informazioni riconosciute come utili, le incomprensioni tra età

e sensibilità differenti, la fatica a partecipare ai momenti di comune programmazione, la condivisione dei processi decisionali della ecclesiale, l'attenzione partecipante di tutti all'interno del gruppo.

Per chi è chiamato a svolgere il servizio di animazione in un gruppo ecclesiale queste difficoltà specifiche, in contesti interpersonali sempre più complessi, sono una sfida a rinnovarsi perché il suo compito di *leadership* sia un vero servizio che aiuti tutto il gruppo a crescere verso gli obiettivi comuni.

4. Pensare e agire nell'esperienza di gruppo

Perché l'organizzazione di un gruppo è così importante per il servizio e l'animazione pastorale? Da una parte per la presa di coscienza delle difficoltà elencate, presenti nella struttura e nell'organizzazione di un gruppo. Dall'altra perché, alla radice delle potenzialità e delle disfunzioni presenti in un gruppo, c'è un sempre crescente influsso dei modelli culturali presenti, con cui le persone del gruppo pensano e percepiscono se stessi, il rapporto con gli altri e con il proprio servizio, col contesto sociale allargato. Parlando di gruppo ecclesiale come luogo di impegno dove rendere tangibile il Vangelo di Gesù anche a livello sociale, se da una parte ci focalizziamo sulle questioni organizzative intese come strumenti per agire, dall'altra vogliamo guardare all'organizzazione come modalità di pensare che si riflette nella ricerca di una vita comune, all'interno di un gruppo, intesa come risorsa primaria che impegna ciascuno ad attivare le proprie qualità in vista di un benessere relazionale efficace e rispettoso delle differenze presenti, che aiuta tutti a crescere insieme.

La tendenza che vogliamo privilegiare è quella che pone l'accento sul nesso esistente tra un ideale di organizzazione che a volte viene proposto nello stile dei gruppi ecclesiali, e i modelli concreti che si costruiscono sulla loro base. Questo tipo di riflessione favorisce, anche nel contesto dell'organizzazione dei gruppi ecclesiali socialmente impegnati (per esempio in servizi socio-assistenziali o di formazione, nei gruppi Caritas) la ricerca di modelli di convivenza in grado di migliorare la qualità della vita personale ed interpersonale, nonché di verificare l'efficacia dell'azione organizzativa sia all'interno delle opere che nelle dinamiche di gruppo. Infatti, se l'organizzazione è innanzitutto un modo di crescere nell'identità personale ed interpersonale dei membri di un gruppo, essa sarà anche la condizione per un agire dotato di senso.

► *I tanti «perché» che animano la diversità dei gruppi impegnati*

All'interno di un gruppo ogni persona è portatrice di una mentalità, di una visione del mondo, di un proprio modo di categorizzare le situazioni e le relazioni. Ognuno è portatore di cultura e prende parte attiva allo sviluppo di questa cultura in seno al proprio gruppo di appartenenza, attraverso il proprio stile di pensiero e di comportamento. Abbiamo già sottolineato come sia importante tenere conto non soltanto dell'efficacia organizzativa all'interno della struttura ma anche concepire le organizzazioni come fatto psicologico, cioè nella sua dimensione soggettiva e quindi con le caratteristiche che ogni persona vi apporta.⁹ Tale contributo sarà specifico ma anche inerente al proprio gruppo di appartenenza, al ruolo che la persona svolge, alla sua

⁹ Cf. M. AMBROSINI ET AL. (Eds), *Elementi di psicologia dell'organizzazione*, Cooperativa Libreria Universitaria Editrice, Bologna 1978.

storia personale, alla formazione ricevuta. Ad esempio, perché così tante persone che si rendono disponibili in un gruppo di impegno sociale o pastorale basano la loro vita su un modo preciso di concepire il servizio e la disponibilità agli altri, perché hanno idee così differenziate sul loro lavoro e sul servizio che svolgono; perché rispettano delle routine rigide di lavoro se hanno un qualsiasi compito; perché la loro vita e il loro coinvolgimento in gruppo è così diverso dalla loro vita privata; perché in alcuni gruppi indossano delle uniformi e in altri no; perché alcuni rispettano di più l'autorità dell'animatore; perché passano tanto tempo insieme in un posto preciso svolgendo un'attività in comune...?

A un osservatore esterno tutti questi comportamenti che accomunano le persone possono sembrare credenze, pratiche, stili di organizzare la vita gruppale a volte anche stravaganti, ma in effetti sono modalità concrete che caratterizzano la vita strutturale di gruppo nella sua specifica dimensione culturale pensata ma anche sperimentata nel concreto del vissuto di ognuno.

In altre parole, non basta che la dinamica organizzativa di un gruppo sia efficiente e rispondente a dei canoni prestabiliti per poter affermare che sia funzionale agli obiettivi condivisi. Occorre che tenga conto delle persone che interagiscono e che, implicitamente o esplicitamente, vivono insieme un'esperienza relazionale in cui riflettono modelli culturali pensati, partecipati, ed esplicitati nel quotidiano anche attraverso piccole regole di organizzazione interna.

5. Organizzazione di gruppo e obiettivi formali

L'organizzazione di un gruppo comporta la condivisione di un interesse che motiva l'impegno e la testimonianza dei singoli, attraverso attività strutturate in modo forma ed informale, per garantire il coinvolgimento di tutti. Con questa prospettiva si presta particolare attenzione ai comportamenti delle persone, per cui risulta che l'organizzazione è qualcosa di più di uno strumento per raggiungere obiettivi specifici. Quando però si enfatizza l'aspetto formale ed organizzativo del gruppo, si amplifica la disparità tra gli obiettivi proclamati e gli obiettivi realmente perseguiti; inoltre, molte energie organizzative sono orientate a far sopravvivere e a mantenere il sistema stesso.

In altri termini l'organizzazione è impegnata a conservare il proprio equilibrio interno ed esterno attraverso il fare bene insieme, in cui si privilegia l'integrazione dei membri nel sistema organizzativo e, a sua volta, del sistema organizzativo nell'ambiente più in generale. Da questa prospettiva l'organizzazione di un gruppo richiede che le persone si adattino all'ambiente.

Insieme a questa dimensione che mette in evidenza l'aspetto organizzativo di un gruppo, c'è anche la centralità delle persone che compongono il gruppo, in cui si mette in evidenza i rapporti interpersonali e l'affettività reciproca centrato sulla motivazione della convivenza.

Le norme e le regole comportamentali indipendenti dalle caratteristiche dei singoli sono meno importanti delle strutture informali basate sulle caratteristiche personali. Ognuno è portatore di una propria mentalità, di idee, di valori e di interessi che lo caratterizzano, e tutto ciò contribuisce a costruire, nelle interazioni, una struttura informale relativamente stabile e influente fatta di modi di concepire, modi di agire, modi di esercitare e di comunicare il proprio potere personale.

Le funzioni della struttura informale enfatizzano alcuni aspetti relativi alla persona: i singoli non sono funzionali al fine «razionale», ma sono esseri completi, animati da molteplici sentimenti, motivazioni e valori. In tale contesto acquistano importanza il rispetto di ciascuno, il confronto reciproco, la continua comunicazione, la flessibilità nelle prese di posizione.

In questo modello ogni singola struttura dell'organizzazione viene analizzata in base alla funzione che svolge nell'assicurare la sopravvivenza partecipativa dell'intera organizzazione. La validità di un singolo comportamento viene valutata in base alle funzioni che svolge per aiutare gli altri, e i diversi elementi di un'organizzazione vengono visti tra loro interconnessi ed interdipendenti. I conflitti che si presentano non vengono ignorati o soffocati, ma valorizzati e gestiti all'interno di relazioni di interdipendenza.

6. La centralità della persona nello stare insieme

Questo modello relazionale applicato ai gruppi ecclesiali può essere identificato lì dove si cerca di rivalutare la persona e il valore della soggettività, in cui si scopre l'importanza della qualità umana tra i membri, una qualità che non può essere ridotta ad alcuni aspetti funzionali delle singole attività.

Pertanto, all'interno delle organizzazioni le relazioni sono privilegiate rispetto all'attivismo efficiente del gruppo, soprattutto le relazioni informali rispetto a quelle mediate dalle strutture razionali e formalizzate. Gli elementi strutturali, le varie programmazioni a breve e a lungo termine, sono relativizzate e comunque poste in secondo piano e, se limitano l'autonomia dei singoli membri, sono visti con diffidenza e sospetto.

In questo modo, "dal primato dato al funzionamento delle opere, tipico del modello razionale, si passa così al primato dato alla specificità della persona, alle potenzialità, qualità, abilità, interessi di ogni membro",¹⁰ facilitando così l'integrazione delle caratteristiche personali con il bene del gruppo, dei suoi obiettivi e del suo ideale. Dal principio di sottomissione alle esigenze dell'istituzione, proprio del modello razionale, si passa così a considerare l'organizzazione del gruppo come strumento per il benessere e lo sviluppo delle persone.

L'enfasi posta sulla costruzione di buoni rapporti interpersonali e una certa confusione tra ruoli e funzioni influenza anche le opere e i servizi ecclesiali organizzati secondo questo stile di gruppo di tipo «familiare». Lo spirito di spontaneità e di condivisione è sentito come fonte di energia per armonizzare le esigenze e le divergenze interpersonali, in un gruppo dove le relazioni sono centrali.

In esso acquistano importanza particolare i valori comuni e la condivisione interpersonale che permette alle persone di sentirsi famiglia piuttosto che agglomerato di individui. La direttiva di base è quella di far sì che ognuno si senta realizzato e valorizzato nella propria specificità e diversità, a discapito della precedente visione di uniformità. Il gruppo si comprende come organismo vivente che rende felici le persone, dove ognuno ha lo spazio necessario per crescere secondo i suoi ritmi e i suoi tempi.

¹⁰ G. TACCONI, *Alla ricerca di nuove identità*, Elledici, Leumann (TO) 2001, 106.

7. Imparare a collaborare nel rispetto reciproco

L'approccio costruttivo alle relazioni interpersonali, che non enfatizza il profitto ma incoraggia piuttosto una visione solidale delle risorse umane, comporta alcune disposizioni orientative che predispongono le persone ad operare in termini di gratuità e di dono reciproco.

La disposizione fondamentale è quella del confronto, in cui ognuno avverte l'esigenza di una chiarezza che permetta di identificare le varie componenti della situazione problematica o di tensione. L'obiettivo è di garantire il rispetto e la comprensione delle reciproche differenze, onde evitare il rischio di arenarsi in conflitti che minacciano la coesione relazionale o l'integrità della stima di sé e quindi il valore stesso della persona.

In questa fase di confronto è importante facilitare un clima di fiducia per scoprire ciò che avviene realmente quando si sta male insieme. Perché questa fase possa essere costruttiva è necessario mettere a fuoco le dinamiche interpersonali che emergono nel gruppo, in modo da chiarificare i diversi aspetti e sondare il livello di coinvolgimento di ognuno, tenendo conto che la conoscenza delle condizioni descrittive ed oggettive della situazione relazionale contribuisce ad arricchire e ad ampliare la conoscenza dei vissuti gruppali.

Tale chiarezza comporta sia un momento di consapevolezza, in cui le persone prendono coscienza di ciò che sta succedendo tra di loro, e sia un momento di condivisione negli scambi, in cui ognuno manifesta il proprio punto di vista sapendo che la diversità non è una minaccia ma un arricchimento per la costruzione comune.

Ciò permette di fare quel salto qualitativo indicato da papa Francesco, quando parla di unità che prevale sulle divisioni interpersonali e che aiuta a riscoprire ciò che lega le persone piuttosto che ciò che le divide, coinvolgendosi a trasformare le tensioni «in un anello di collegamento di un nuovo processo». «In questo modo, si rende possibile sviluppare una comunione nelle differenze, che può essere favorita solo da quelle nobili persone che hanno il coraggio di andare oltre la superficie conflittuale e considerano gli altri nella loro dignità più profonda» (EG, 228).

Insieme alla presa di coscienza delle problematiche che emergono dalla diversità delle posizioni, e dopo il confronto dialogico sulle stesse, occorre anche prestare attenzione alle risonanze emozionali che emergono dalle situazioni conflittuali. Anche in questo caso è utile che la persona sia consapevole delle emozioni che vive e sappia renderle partecipi agli altri, poiché la condivisione equilibrata dei vissuti emozionali modera l'accumulo di tensioni all'interno dei gruppi.

Il confronto tra le persone che vivono un disagio interpersonale esige quindi una rinnovata capacità di comunicazione tra le parti in conflitto, perché imparino a manifestare le loro diverse posizioni senza congelarle in un clima relazionale che col tempo rischia di diventare superficiale e equivoco.

Di fatto, la conoscenza delle problematiche e delle emozioni da esse generate permette di discernere significati diversi, in vista di una migliore congruenza tra gli ideali desiderati e la realtà vissuta, cogliendo un nuovo modo di stare insieme che aiuti non solo a risolvere i problemi immediati ma soprattutto a dare prospettive di senso alla stessa convivenza comunitaria.

► Quando le esperienze di comunione arricchiscono la missione

Il riconoscimento delle differenze delle persone che partecipano ai gruppi ecclesiali permette di fare un passo successivo: quello di integrare gli interessi di tutti in un unico progetto di missione e di testimonianza. La visione di una evangelizzazione astratta e ideale deve lasciare il posto ad una ricchezza fatta di risorse umane che concorrono alla comune missione che accomuna le persone che si radunano insieme.

Infatti, la collaborazione per un progetto comune facilita l'apporto di tutti per "dare forma a comunità accoglienti, in cui tutti gli emarginati trovino la loro casa, a concrete esperienze di comunione, che, con la forza ardente dell'amore – «Vedi come si amano!» (Tertulliano, Apologetico, 39, 7), attirino lo sguardo disincantato dell'umanità contemporanea".¹¹ La bellezza della fede professata deve risplendere nelle azioni di una vita comune resa credibile dalla coerenza dei comportamenti reciproci, che danno priorità a ciò che unisce piuttosto che a ciò che divide e che permette ad ogni credente di chiedersi: Per chi sono io? Questo interrogativo "illumina in modo profondo le scelte di vita, perché sollecita ad assumerle nell'orizzonte liberante del dono di sé. È questa l'unica strada per giungere a una felicità autentica e duratura!".¹²

In effetti, l'integrazione degli interessi condivisi obbliga le persone a far convergere le diverse posizioni su un terreno comune, dove c'è una maggiore flessibilità ed una migliore disponibilità ad accettare le diversità dell'altro, riconoscendone il valore e la funzionalità.

Questo atteggiamento porta a riscoprire una comunanza che va al di là delle attese e dei bisogni dei singoli, poiché risponde alle aspettative autentiche di tutti fondate sui valori in cui l'intero gruppo si riconosce.

8. Lo spirito di creatività per un'effettiva crescita interpersonale

Per realizzare un senso di appartenenza vicendevole attraverso la collaborazione attiva di tutti occorre favorire un clima comunitario in cui le persone si coinvolgono nella ricerca di soluzioni costruttive e mutuamente arricchenti, mettendo in atto una varietà di risposte che aiutino a riformulare le condizioni problematiche attraverso l'apporto di nuove idee e di nuove proposte.

Un esempio di questo spirito creativo che occorre alimentare nella gestione dei gruppi pastorali, lo attingiamo da un episodio riportato dal libro «Animare gruppi ad alta tensione»:

Era da tempo che pensavo di entrare in un gruppo per impegnarmi a fare qualcosa, ma non ne trovavo mai l'occasione. Sembrava che non ci fosse il gruppo giusto per me. Un giorno, però, il mio amico Franco mi ha chiesto se volevo accompagnarlo alla riunione del suo gruppo. Non avevo pensato minimamente che quello sarebbe stato un pomeriggio importante per me, non avevo neanche tanta voglia di andarci. Fatto sta che quando siamo arrivati all'ingresso della stanza dove si sarebbe svolta la riunione, uno dei responsabili del gruppo ci è venuto incontro dicendo a Franco: «Ma come, non offri niente al tuo amico?». Fu così che, senza volerlo, mi sono

¹¹ BENEDETTO XVI, *XIII Assemblea generale ordinaria del Sinodo dei Vescovi (7-20 ottobre 2012). Messaggio al Popolo di Dio*, http://www.vatican.va/roman_curia/synod/documents/rc_synod_doc_20121026_message-synod_it.html, n. 3.

¹² SINODO DEI VESCOVI (2918), *Documento finale*, n. 69.

trovato dentro la stanza, dove già le bottiglie di bibite erano sparse qua e là sui tavoli. Quando la settimana successiva ho riaccompagnato Franco per la solita riunione, Giovanna, la stessa responsabile della settimana precedente, era lì che ci aspettava per la solita aranciata fresca. Quando mi ha visto mi ha subito detto: «nel programma di questa sera abbiamo un film. Vieni anche tu?» Dinanzi a questa proposta mi sono sentito spiazzato. Gli ho risposto: «Ma io non sono iscritto al vostro gruppo». E lei: «la tua iscrizione l'hai fatta con quella bottiglia di aranciata!». ¹³

Questo spirito creativo genera un senso di direzionalità congruente con i valori personali e le aspirazioni individuali di ciascuno dei suoi membri. Ciò contribuisce al senso di identità e motiva ciascuno a coinvolgersi personalmente per il bene di tutti.

Con tale prospettiva l'attenzione gruppale sarà centrata non tanto sui singoli eventi e esperienze forti che si possono intraprendere, né tanto meno sull'incapacità a capirsi e a comunicare tra le persone, o ancora sui singoli pregiudizi che insorgono quando persone condividono esperienze di gruppo, ma piuttosto sul processo di crescita reciproca dove è possibile sviluppare una nuova comprensione delle reciproche differenze e delle problematiche che la dedizione alla vita ecclesiale può attivare.

In questo modo l'attenzione alle dinamiche interpersonali aiuterà ad enfatizzare ciò che unisce e a rafforzare il senso del bene comune, favorendo un atteggiamento di «formazione permanente» che facilita la crescita verso i valori che sostengono lo spirito di collaborazione.

Ne emerge uno stile di vita relazionale che mette in risalto una ricchezza comune identificabile come nuovo «carattere comunitario», dove le persone imparano a canalizzare le loro energie verso una relazionalità «qualitativamente» migliore perché centrata sulla testimonianza e la condivisione dei valori.

In questo senso acquistano importanza particolare quei valori comuni fondati sulla reale esperienza di condivisione interpersonale, che permette alle persone di sentirsi famiglia, gruppo, comunità, piuttosto che agglomerato di individui apparentemente in contatto. Se ognuno si sente realizzato e valorizzato nella propria specificità e diversità, l'esperienza di gruppo diventa una vera e propria missione educativa per l'evangelizzazione.

Con tale prospettiva relazionale, la chiesa potrà fare leva sui dinamismi interiori della persona per facilitare il coinvolgimento e l'orientamento verso scelte di vita che aprono al bene comune.

Questo è certamente un punto forte che impegna ciascuno a riconoscere le tante risorse presenti in loro come dono di Dio, e a sentirsi confermati da un ambiente ecclesiale che accoglie e rafforza ognuno lungo il proprio cammino di crescita.

Tale visione esclude l'etichettamento di un ipotetico modello ideale di gruppo e sollecita ciascuno ad assumere la responsabilità di uno stile di comunione sufficientemente flessibile per riscoprire il dono della diversità, imparando a riconoscere ciò che di positivo c'è nell'altro, per valorizzarlo come dono di Dio.

¹³ Cf. G. CREA – F. MASTROFINI, *Animare i gruppi e costruire la comunità. Indicazioni e metodi per una leadership responsabile*, Dehoniane, Bologna 2004.

9. La costruzione di un fondo comune come processo di formazione continua

La flessibilità ad accogliere le differenze relazionali con spirito collaborativo comporta un diverso modo di intendere il cambiamento quando ci sono delle difficoltà comunitarie: esso non è tanto un risultato da ottenere occasionalmente o in maniera episodica, ma è parte integrale del processo di crescita vissuto quotidianamente all'interno del gruppo.

Con questa prospettiva il cambiamento dei rapporti interpersonali cessa di essere un *optional* legato alla buona volontà o alla raggiunta consistenza psicologica dei singoli, ma diventa un metodo di formazione permanente nelle esperienze ecclesiali, in quanto caratterizza il modo con cui le persone imparano a diventare appartenenti allo stesso ideale comune.

Nel gruppo inteso come contesto di apprendimento le persone imparano a partecipare alla ricchezza delle relazioni quotidiane, integrando le diverse dimensioni del vissuto interpersonale, anche quando ci sono condizioni di malessere che generano disagio e sofferenza.

“Se il gruppo non è la causa della crescita personale, tuttavia la può favorire, stimolare: offre la possibilità di apprendere, di formare quelle capacità in cui i valori si incarnano. La responsabilità è un salto di qualità che può derivare soltanto dall'interno delle persone. [...] Ma è anche, contemporaneamente, una decisione che non può restare individuale e segreta: una decisione che mette il membro in comunione con quelli che hanno risposto alla stessa «chiamata»”.¹⁴

L'integrazione delle diversità relazionali nel processo di permanente formazione alle relazioni è un cammino di costruzione di un «sinfonia ecclesiale ed apostolica» dove affluiscono le risorse di tutti per il bene della comune missione.

Così come le diverse note concorrono alla bellezza della musica, anche le diversità del singolo partecipano a quel fondo comune che costituisce il vero obiettivo della vita ecclesiale. Il processo di integrazione delle diversità non cessa mai di essere realizzato ma continua come esperienza di conversione e di formazione reciproca, dove ognuno impara ad accogliere la storia dell'altro come storia di salvezza.

Questo significa che l'atteggiamento formativo non cessa mai di orientare i vissuti interpersonali verso gli obiettivi che accomunano i propositi e le aspirazioni di ciascuno. Anzi, la coscienza di essere «comunità di comunità» alimenta il desiderio di essere in continua formazione.

Solo così sarà possibile tradurre i buoni propositi in un modo di vivere i rapporti interpersonali che rifletta autenticamente lo stile evangelico del dono e del servizio. Poiché è nella relazione che i grandi orientamenti di giustizia e di solidarietà secondo lo stile del Vangelo diventano operativi, attingendo forza dalla contemplazione di quell'amore di Dio che spinge ad essere testimoni autentici di carità.

crea@unisal.it ■

¹⁴ P. GRIÉGER, *Costruzione della persona e vita comunitaria. Comunità di persone/1*, Ancora, Milano 1981, 181.